

# Consejería para organizaciones de emprendimiento social

**Emilia Serafín Jiménez**

[eserafin@eafit.edu.co](mailto:eserafin@eafit.edu.co)

Asesor temático: Beatriz Bedoya

Asesor metodológico: Ulises Cuellar

## **Resumen**

Esta investigación aplicó la metodología *Running Lean* para desarrollar el modelo de negocio de un servicio de consejería y acompañamiento en modelación de negocio y estrategia empresarial a organizaciones de emprendimiento social. *Running Lean* es una metodología adaptada para emprendimientos que están en la etapa de “idea de negocio”, como el servicio propuesto, ya que permite experimentar los supuestos clave que sustentan la idea de negocio, validar la información obtenida en el terreno, adaptar la propuesta y volverla a validar en un proceso iterativo y de aprendizaje continuo que va construyendo la idea de negocio. Los resultados muestran que si bien el direccionamiento estratégico y la modelación de negocio son una necesidad en las organizaciones de emprendimiento social, la prioridad que tienen es ampliar la comercialización de sus productos y servicios, a fin de consolidar su posición en el mercado. El trabajo de campo reveló que la propuesta de valor del servicio de asesoría debía mostrar claramente el beneficio que aporta a la organización y desarrollar un tangible que les permita probar los resultados de la asesoría propuesta. Dadas las capacidades y viabilidad de satisfacer estos dos requerimientos, se optó por proponer un servicio de acompañamiento en diseño y ejecución de estrategias de mercadeo y comercialización, el cual ofrece solución a uno de los principales problemas detectados y apoya el desarrollo de capacidades para la implementación de un enfoque empresarial en este tipo de organizaciones. Con base en los resultados del trabajo de campo se construyó un nuevo modelo de negocio con este servicio, el cual deberá ser puesto a prueba en un nuevo ciclo de experimentación, tal como lo prescribe la metodología de *Running Lean*.

## **Palabras clave**

Emprendimiento social, modelo de negocio, propuesta de valor, lean canvas, *Running Lean*.

## **Abstract**

This research applied the *Running Lean* methodology to develop the business model of a counseling and support service in business model and business strategy to social entrepreneurship organizations. *Running Lean* is a methodology adapted for enterprises that are at the stage of "business idea", as the proposed service. This method allows to prove the key assumptions that underpin the business idea, to validate the information obtained in the field, to adapt the proposal and re-validate it in an iterative and continuous learning process that builds the business idea. The results show that even if strategic management and business modeling is a necessity for social entrepreneurship organizations, the priority they have is to expand the marketing of their products and services in order to consolidate their position in the market. The fieldwork showed that the value proposition of the counseling service must clearly show the benefits it brings to the organization and it must also develop a tangible product allowing to test the results of the proposed counseling service. Given the capabilities and feasibility of meeting these two requirements, we opted to propose an accompanying service in the design and execution of commercialization and marketing strategies, which offers a solution to one of the main problems detected and it also supports the development of capacities for the implementation of a business approach in social entrepreneurship organizations. Having this in mind and based on the results of the fieldwork, a new business model was built which should be tested in a new cycle of experimentation as prescribed by the *Running Lean* methodology.

## **Key Words**

Social Entrepreneurship, Business Model, Value Proposition, Lean Canvas, *Running Lean*

# 1 Introducción

La empresa social es un concepto en desarrollo que reagrupa varios tipos de emprendimientos que tienen como principal objetivo generar valor para la sociedad y que usualmente se clasifican bajo el título “sin fines de lucro”, lo cual quiere decir que el beneficio económico que generan se reinvierte en la consecución de los objetivos misionales de la empresa. Este tipo de organizaciones presenta varias dificultades relacionadas con el acceso a financiamiento, la capacidad de gestión desde una perspectiva empresarial y la estimación del valor económico y social que produce, lo que constituye un grave riesgo para su funcionamiento y sostenibilidad. El financiamiento del emprendimiento social proviene generalmente de fondos públicos y de ayuda para el desarrollo, lo cual, en un contexto de restricción y recortes presupuestales en los aparatos estatales y de ayuda al desarrollo, les afecta significativamente y les hace altamente vulnerables.

A diferencia de las empresas “con fines de lucro”, cuyos beneficios son captados por quien provee y arriesga el capital, la empresa social distribuye los beneficios entre sus usuarios o clientes, convirtiéndose así en un pilar importante para el desarrollo social, el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de las comunidades.

La experiencia muestra que los principales problemas que enfrentan las organizaciones de emprendimiento social se pueden solventar implementando una dirección estratégica en la empresa, por lo cual la presente investigación se propone desarrollar un servicio de consejería a este tipo de organizaciones para el desarrollo de un modelo de negocio rentable que les permita resolver las principales problemáticas que experimentan, desplegar su potencial, garantizar su sustentabilidad e incorporar una visión empresarial en su práctica y su cultura organizacional, de tal forma que se perciban, no como “administradoras de proyectos” financiados con fondos de ayuda para el desarrollo, sino como “proveedoras de bienes/servicios de calidad y precio aceptables”.

Así, el objetivo general de la investigación es construir un modelo de negocio que responda a las necesidades y características de una empresa de consejería para organizaciones de emprendimiento social. Para ello, se establecieron tres objetivos específicos, de los cuales dan cuenta las siguientes secciones, a saber:

- a) Caracterizar las problemáticas comunes de las organizaciones de emprendimiento social
- b) Identificar el servicio de consejería a ofrecer y la propuesta de valor
- c) Diseñar un modelo que permita la implementación de la empresa de consejería

Como referente conceptual de esta investigación se empleó la metodología *Running Lean*, desarrollada por el estadounidense Ash Maurya en 2011, que recoge los principales avances conceptuales y desarrollos basados en la investigación sobre la modelación de negocio. El método *Running Lean*, se basa en la utilización de una herramienta propia conocida como *Lean Canvas*, la cual es una adaptación del lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur, considerada como la mejor metodología para plasmar un “esquema de negocio en una página”. La escogencia del *Running Lean* como referente tuvo un doble propósito. Por un lado, se trata de una metodología apropiada para desarrollar un emprendimiento que está en la fase de *idea de negocio*, como es el caso de la propuesta empresarial objeto de este

estudio; y por otro, permite adquirir herramientas conceptuales y metodológicas adaptadas y relevantes para asesorar la modelación de negocio de emprendimientos sociales.

Para recopilar la información de análisis se siguió la *Receta para aplicar el Running Lean* sugerida por el autor. El método *Running Lean*, se desarrolla en tres pasos o “metaprincipios”. El primero consiste en documentar el Plan A, entendido éste como la hipótesis del modelo de negocio que se pretende implementar con ayuda del *Lean Canvas* (Paso 1); el segundo consiste en identificar y jerarquizar los elementos de riesgo del Plan que se diseñó en el *Lean Canvas* (Paso 2), y el tercero se refiere a poner a prueba experimentalmente el modelo de negocio desarrollado y seleccionado en los pasos anteriores (Paso 3). Este último paso de validación experimental del modelo de negocio se realiza en tres fases, en las cuales se desarrollan pruebas específicas que permiten el avance al siguiente nivel. Estas fases se conocen como Ajuste Problema-Solución (Fase 1), Ajuste Producto-Mercado (Fase 2) y Escalamiento (Fase 3).

Dado el alcance y restricciones de tiempo de esta investigación, se ejecutaron los pasos 1 y 2 (Documentar el Plan A e Identificar y jerarquizar los elementos de riesgo del Plan) y se realizó la Fase 1 de Problema-Solución, de lo cual se presentan los resultados y conclusiones respectivas.

En el Paso 1 se caracterizaron las problemáticas comunes de las organizaciones de emprendimiento social y se elaboró la hipótesis de trabajo utilizada como guía para la conducción del trabajo de campo, a saber: *Las empresas sociales desean mejorar su gestión e implementar o modificar su modelo de negocio*. Para alimentar la construcción del *Lean Canvas* se elaboró una representación del modelo de negocio que podría implementarse para el servicio de consejería. En el Paso 2 se identificaron y jerarquizaron los riesgos iniciales, con el propósito de identificar el modelo de negocio con mayor posibilidad de éxito, además se evaluó el *Lean Canvas* con un experto en modelos de negocio, tal y como lo sugiere la metodología del *Running Lean*.

En la fase de Ajuste Problema-Solución (Fase 1) se verificó la existencia del problema a solucionar, el interés del cliente por una solución y se esbozaron algunas soluciones tentativas. Para ello, además del análisis de la documentación sobre las organizaciones de emprendimiento social, se entrevistó a cuatro actores vinculados con diferentes sectores del ecosistema del emprendimiento social (emprendimientos sociales, organizaciones no gubernamentales, empresas consultoras y académicos en el campo del emprendimiento social), a fin de disponer de perspectivas y experiencias diversas y complementarias de la problemática y poder triangular la información recabada para tener mayor representatividad y validez de los resultados obtenidos.

La investigación concluye con la elaboración de un nuevo *Lean Canvas*, en el cual se remodela la idea de negocio con base en los aprendizajes de la Fase Ajuste Problema-Solución, a fin de identificar los elementos necesarios para el diseño del Producto Mínimo Viable, que permitirá continuar con las fases sucesivas del método *Running Lean* (fases 2 y 3), que consisten en la puesta a prueba del Plan hasta lograr el desarrollo de un modelo de negocio viable y con posibilidades de éxito.

Este informe de investigación, se estructura en torno a cinco capítulos, en los que se intenta abarcar los principales elementos de la modelación de negocio según la metodología de *Running Lean* y su aplicación para el desarrollo de un servicio de Consejería para

organizaciones de emprendimiento social. El primer capítulo expone elementos fundamentales para la investigación sobre las características y problemática de las organizaciones de emprendimiento social. En el segundo capítulo se analiza en profundidad el enfoque propuesto por la metodología de *Running Lean*, que orienta el desarrollo de esta investigación; se examinan sus fundamentos e interacciones con otros enfoques contemporáneos para la modelación de negocio, enfatizando en los aportes novedosos que provee a este campo de estudio, y se describe, de manera detallada, el proceso metodológico para su aplicación. En el tercer capítulo se discute el método utilizado para la solución de la hipótesis de trabajo siguiendo la *Receta para aplicar el Running Lean*, diseñada por Maurya (2014); se presenta la manera en que se implementaron tres de las etapas del proceso, dado que el alcance de la investigación no permitía aplicar el método en todas sus facetas. El análisis, discusión y resultados de la información recopilada mediante las entrevistas exploratorias se presenta en el cuarto capítulo, junto con la explicación de las herramientas empleadas. Finalmente, a modo de conclusión, se presentan los principales aportes, aprendizajes y hallazgos recolectados a lo largo de la realización del trabajo investigativo, los cuales se agrupan en dos rubros: balance de los objetivos planteados y principales aprendizajes que deja el empleo de la metodología *Running Lean*, así como del marco teórico utilizado en esta investigación.

## **2 Planteamiento del problema**

Este trabajo realiza una investigación sobre las problemáticas de la gestión de las organizaciones de emprendimiento social. Al iniciar la investigación se tenían dificultades para comprender la diferencia entre los distintos tipos de organizaciones con fines sociales, y aún más, entre éstas y las empresas sociales. Como se explica en la literatura consultada (Salgado, 2008; Pineda, 1999; Vargas & Podesta, S.F.), esta confusión es generalizada, pues fácilmente se mezcla el concepto de economía solidaria con el de economía social, categorizando indistintamente a las organizaciones en alguna de estas dos corrientes. La confusión se debe, sin duda, a que estas organizaciones se rigen bajo el modelo “sin ánimo de lucro”, por lo que se les generaliza con esta etiqueta. Sin embargo, las diferencias entre ellas son marcadas, pues los organismos de la economía solidaria, como las cooperativas, tienen un modelo organizativo muy distinto a los organismos de economía social, como las organizaciones no gubernamentales o las mismas empresas sociales.

Salgado (2008, p.21) explica estas diferencias subrayando que en las entidades de economía solidaria los usuarios o consumidores son a la vez “aportantes o inversionistas, copropietarios, gestores y usuarios o consumidores”, mientras que en las entidades de economía social los usuarios solo son beneficiarios del trabajo de estas entidades y no colaboran ni contribuyen con ellas.

Sin embargo, Pineda (1999) utiliza el término indistintamente, ya que menciona que estas formas organizacionales en su conjunto representan el sector de la economía social; así, “lo que en Europa se denomina economía social o de interés general” (p.37). En Latinoamérica se denomina economía solidaria o sector democrático de la economía. No obstante, se trata de algo más que una diferencia de acepción, como enfatizan varios autores (Borgaza &

Depedri, S.F.; IRECOOP Lombardia, 2003) que coinciden en la distinción que hace Salgado sobre la tipología de estas organizaciones.

En el sector de la economía social se destaca que ha habido una evolución en los modelos de las organizaciones sin fines de lucro, llegando a crearse nuevas figuras como las empresas sociales, siendo el común denominador entre todas ellas la contribución social para el desarrollo y bienestar de la comunidad.

En este contexto hace aparición un nuevo modelo organizativo que ha tenido un amplio crecimiento según se observa en la bibliografía, y que ha despertado interés tanto, en los círculos académicos como en el sector económico, pues se trata de un importante protagonista en el mercado. La empresa social no tiene una sola manera de ser nombrada y puede conformarse bajo diferentes formas jurídica. La Figura 1 muestra las diferentes figuras jurídicas que pueden adoptar los emprendimientos sociales en Estados Unidos y Europa, tomando como base un periodo de 20 años, entre 1991 y 2011. Esta clasificación también permite observar la notoria tendencia de expansión de este modelo organizativo, hoy presente en muchas sociedades.

Nombre	Año	País	Forma jurídica
<i>Cooperative Sociali</i>	1991	Italia	Cooperativa
<i>Cooperativa de Solidariedade Social</i>	1997	Portugal	Cooperativa
<i>Société à Finalité Sociale</i>	1997	Bélgica	Cualquiera
<i>Koinonikos Syneterismos Periorismenis Eufthinis</i>	1999	Grecia	Cooperativa
<i>Société Coopérative d'interêt Collectif</i>	2001	Francia	Cooperativa
<i>Community Interest Companies</i>	2005	Reino Unido	Sociedad limitada
<i>Impresa sociale</i>	2006	Italia	Cualquiera
<i>Low-profit Limited Liability Company</i>	2008	Estados Unidos	Sociedad limitada de bajas ganancias
<i>Benefit Corporation</i>	2011	Estados Unidos	<i>Benefit Corporation</i>

**Figura 1. Nombres y forma jurídica del emprendimiento social en Europa y Estados Unidos**

Fuente: Tomado de Priede, López-Cózar, & Rodríguez, 2014.

## 2.1 ¿Qué son las empresas sociales?

Siguiendo el concepto de *sin fines de lucro* y pensando que las organizaciones sociales tienen como fin principal crear riqueza social a través de un servicio o producto (Guzmán & Trujillo, 2008), pareciera incompatible combinar a estas acciones el concepto de “empresa” sobre todo por los atributos que destacan a esta última: enfocada al desarrollo de una actividad económica que tiene como fin la producción de riqueza mediante la capitalización de una inversión y regida por los avatares del mercado (Guzmán & Trujillo, 2008; Rodríguez & Ojeda, 2013; Andreaus, S.F.). Sin embargo, estas ideologías que parecieran tan alejadas una de otra, en realidad no son incompatibles, y la empresa social concilia en su práctica los beneficios de ambas.

Defourny & Nyssens (2012) identifican tres corrientes ideológicas que explican los diferentes enfoques que se han construido alrededor de la empresa social, a saber: la escuela de “Generación de Ingresos”, la escuela de “Innovación Social” y la escuela “Europea”.

La Escuela de Generación de Ingresos, que incluye tanto el enfoque “comercial *nonprofit*” como el enfoque del “negocio orientado a la misión”, nace de la corriente de pensamiento americana y hace énfasis en “la dirección eficiente de la empresa social y no en las características del emprendedor social” (Priede, López-Cózar, & Rodríguez, 2014, p. 8). Esta escuela propone que las organizaciones sin ánimo de lucro deberían funcionar como negocios capaces de generar ingresos y llegar a la autosuficiencia, reduciendo y hasta omitiendo la dependencia de fondos públicos o subvenciones.

Por su parte, la Escuela de Innovación Social (otra corriente del pensamiento americano), centra su atención en el emprendedor social, pues gracias a él, según la perspectiva de esta escuela, se promueve el cambio y se genera el valor social. Como indican Dees & Anderson (2006), los emprendedores sociales son individuos que reforman o revolucionan los modelos de producción del valor social logrando la transferencia de recursos a las áreas de mayor rendimiento para la sociedad. Así, este emprendedor es quien “identifica una oportunidad de negocio que está basada en la resolución de un problema social [...] a través de una solución innovadora y creativa, apoyada en una buena idea y en el desarrollo de un proyecto empresarial” (Priede, López-Cózar, & Rodríguez, 2014, p. 8).

En cuanto a la Escuela Europea, esta nace de la necesidad de establecer un marco jurídico y normativo que permitiera identificar y caracterizar este tipo de empresas sociales en una Europa confederada y facilitar el accionar de los emprendedores sociales (Defourny & Nyssens, 2012). De este modo, se logra tipificar la empresa social con base en tres tipos de indicadores, a saber: indicadores económicos y empresariales, indicadores sociales, e indicadores de gobierno participativo (Herrero, 2015). En este contexto, una empresa social definida desde la Escuela Europea debe tener como principal objetivo el impacto social; debe funcionar en el mercado proporcionando bienes y servicios de manera empresarial e innovadora, destinando sus excedentes para fines sociales, siendo regida por una gestión responsable y transparente (Comisión Europea, 2011).

Como se puede observar, las características de la empresa social son similares en las tres escuelas, pues se trata de empresas que tienen una finalidad social, funcionando desde una perspectiva empresarial y lideradas por individuos motivados por contribuir al beneficio social. Sin embargo, en el modelo Europeo, la empresa social se basa en el “emprendimiento colectivo, la democracia y la tradición cooperativa”, mientras que el modelo americano se centra sobre todo “en el perfil individual del emprendedor social” (Priede, López-Cózar, & Rodríguez, 2014, p. 23). Otra diferencia significativa es que en la corriente europea se limita el reparto de dividendos para evitar el lucro excesivo, a diferencia del modelo americano, donde la empresa social tiene permitido realizar actividades lucrativas, cuando menos desde el enfoque de la generación de ingresos (Defourny & Nyssens, 2012).

La influencia de estas tres ideologías se hace notoria a la hora de distinguir las empresas sociales. Como ejemplo está la clasificación que hace Curto (2012) de este tipo de empresas, donde la “ONG tradicional” está explicada desde la postura de la escuela Europea, mientras que la “Empresa Social sin Ánimo de lucro” ilustra el pensamiento de la escuela de innovación social.

En cuanto a la corriente de generación de ingresos, esta se hace presente en la “Empresa Social Híbrida” y en la “Empresa Social con Ánimo de Lucro” (ver Figura 2).

\* Tipología propuesta en función de la presencia de una de las tres características de las empresas sociales identificadas por este autor. A saber:

- El objetivo de alcanzar un fin social o medioambiental antes que un fin económico,
- La dependencia en los ingresos generados y la reinversión de éstos en la organización y,
- La presencia de innovación.

<b>Tipo de empresa social</b>	<b>Descripción</b>
<b>ONG tradicional</b>	El objetivo social/medioambiental es el único o principal y tiene el estatus de organización sin ánimo de lucro.
<b>Empresa social sin ánimo de lucro</b>	El objetivo social/medioambiental es el único o principal; tiene estatus de organización sin ánimo de lucro y es innovadora en su(s) proyecto(s).
<b>Empresa social híbrida</b>	El objetivo social/medioambiental es el único u ocupa una posición muy importante y existe una estrategia de generación de ingresos que está «integrada» o es «complementaria» a la misión de la organización
<b>Empresa social con ánimo de lucro</b>	El objetivo social/medioambiental ocupa una posición importante pero no tiene por qué ser el único y existe una estrategia clara de generación de ingresos.

**Figura 2. Tipología de las empresas sociales propuesta por Martha Curto Grau**

*Fuente: Adaptado de Curto, 2012.*

Aunque pareciera que existe una rivalidad en las prioridades que otorga cada escuela de pensamiento a su interpretación de la empresa social, los elementos que destacan cada una de ellas, en lugar de discrepar son concordantes. Muestra de ello es la definición que da la Comisión Europea (2011) a este tipo de emprendimientos:

Una empresa social es un operador de la economía social cuyo principal objetivo es tener un impacto social en lugar de obtener un beneficio para sus propietarios o partes interesadas. Funciona proporcionando bienes y servicios para el mercado de forma emprendedora e innovadora y utiliza sus beneficios principalmente para conseguir objetivos sociales. Está gestionada de un modo abierto y responsable y, especialmente, implica a empleados, consumidores y partes interesadas afectados por sus actividades comerciales (Comisión Europea, 2011, p. 2).

Si bien esta definición armoniza las propuestas de las tres escuelas expuestas en este apartado, y, para efectos de este trabajo, este será el concepto de empresa social sobre el cual se basará esta investigación, el ejercicio de campo se interesará en las empresas sociales que están orientadas por la “generación de ingresos”, dado que en ellas es preponderante el objetivo de encontrar un equilibrio entre su misión social y la rentabilidad para auto-sostenerse o hacer perdurar la empresa.

Así, este trabajo enfoca la atención en las empresas sociales que estén orientadas a crear un impacto material positivo en la sociedad y en el entorno (que creen valor social); que hayan decidido comercializar los servicios que ofrecen con la finalidad de autofinanciar los costos

de producción; que produzcan su propio capital (en caso de administrar fondos de terceros como las subvenciones); que reinviertan las utilidades en los proyectos, actividades, exigencias y necesidades de la empresa; que hayan cambiado o estén cambiando su enfoque en el modelo de financiación y pretendan implementar un nuevo modelo organizativo y; sobre todo, que ya existan en el mercado.

## **2.2. Problemáticas que enfrentan las empresas sociales**

Aunque ninguno de los autores consultados lo exprese de esta manera, los principales problemas que enfrentan las empresas sociales se pueden reagrupar en tres categorías, a saber: financiamiento, capacidad de gestión empresarial y estimar el valor económico del impacto social.

Con respecto al financiamiento, en los últimos años los organismos de apoyo a la comunidad y al desarrollo social han experimentado una reducción de los fondos públicos y privados disponibles para la realización de su tarea. A manera de ilustración, tan solo en Canadá, después de la presentación del presupuesto federal para el 2012-2013 que anunciaba una fuerte reducción en el presupuesto de la ayuda al desarrollo (Holguín, 2012), varios operadores de la economía social se han visto en riesgo para continuar su labor y algunas empresas de este tipo han cesado sus actividades. Esta situación se reporta también en España, donde según el II Estudio de Benchmarking sobre la captación de fondos y rendición de cuentas de las organizaciones no lucrativas, “el 42% de las entidades no lucrativas declaran que las aportaciones de las administraciones públicas han disminuido en los últimos tres años” (García, Acero, & Martín, 2014, p. 343).

De igual forma, para las organizaciones que encuentran su sustento en los fondos de desarrollo internacional, el panorama coincide. Los organismos emblemáticos que destinan fondos para la cooperación y desarrollo internacional, como por ejemplo la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional, han elevado las exigencias para participar en los concursos de financiamiento, además de haber disminuido los montos destinados a este tipo de proyectos (Conseil Canadien pour la coopération internationale, 2012). Así, en los llamados para la financiación de proyectos de cooperación y desarrollo internacional se ha incrementado el número de organizaciones que participan por un mismo fondo, haciendo que sean menos las que logran obtenerlos, lo que conlleva a un recrudecimiento de su realidad frente a su salud financiera. Tal como reporta Curto (2012) “la presión financiera a la cual están sometidas las organizaciones con fines sociales ha ido en aumento durante los últimos años y es poco probable que disminuya en un futuro próximo” (p.13).

Aunque las fuentes de financiamiento de la empresa social pueden ser distintas a la financiación pública, esta representa la principal fuente de financiación para la mayoría de estas empresas, ya que el acceso a otro tipo de recursos es viable, pero no siempre sencillo de conseguir. Por ejemplo, la concesión de fondos financieros privados para la realización de objetivos sociales es restringida y se obtiene difícilmente, esto debido a que el retorno económico de la inversión no es tan atractivo (y tiende a ser inferior) a los retornos que obtienen las empresas lucrativas tradicionales (Priede, López-Cózar, & Rodríguez, 2014). De este modo, el margen de maniobra de las empresas sociales se torna reducido y ante este panorama, estas organizaciones están obligadas, no solo a diversificar sus fuentes de financiación sino también a implementar estrategias que les permitan continuar funcionando



y seguir sirviendo en su labor social, tomando medidas como la reducción máxima de sus costos, tratando de aumentar al máximo su eficiencia y buscando nuevas formas de generar fuentes de ingresos.

Por otra parte, además de la problemática de financiamiento, las empresas sociales se enfrentan también a una necesidad de mejora en su gestión empresarial. La conservación de la estructura y organización tradicional de las organizaciones sociales se torna difícil de mantener, si se quiere implementar una empresa social competitiva y exitosa. Para lograr una transformación integral de las organizaciones sociales y evolucionar de manera efectiva hacia una nueva entidad e identidad, se hace indispensable la implementación de un enfoque empresarial dirigido a la obtención de resultados, que dote a la organización de herramientas de gestión, como un plan estratégico, un plan de mercadeo y estrategias comerciales, entre otras. Este cambio de visión equivale a un cambio de orientación, sin perder su fin último, que es la contribución y creación de riqueza social. Como señala Social Enterprise Knowledge Network - SEKN (2006) al referirse a alinear la creación de valor social con el valor económico, la empresa social “en lugar de verse como administradora de proyectos, preocupada mayoritariamente por la obtención de insumos inciertos (principalmente financieros) pasa a verse como proveedora de bienes/servicios de calidad y precio aceptables” (p. 301). Es así como incluyendo una visión empresarial en la práctica cotidiana, la empresa social logrará desplegar todo su potencial.

Finalmente, la tercer problemática de la empresa social es el desconocimiento y la falta de visibilidad que existe en torno al concepto de emprendimiento social, así como la falta de credibilidad y reconocimiento de este sector en el mercado (Priede, López-Cózar, & Rodríguez, 2014). A esto se suma la dificultad de valorar, tanto en términos de reconocimiento por parte del mercado, como en términos económicos por parte de los emprendedores sociales, la creación del valor social que genera la empresa social. Como explica Guzmán y Trujillo (2008), la creación de valor social sostenible es la característica clave de los emprendimientos sociales y este valor social se contrapone a la creación de valor económico, pues mientras éste último busca obtener beneficios para los inversionistas, el valor social busca que el beneficio llegue al cliente o al usuario final. En la literatura consultada se observa que la empresa social tiene dificultad para capitalizar los elementos diferenciales que le aportan la creación de valor social. Esto se debe, por una parte a la dificultad de hacer palpable y comprensible para todos los sectores de una sociedad el concepto de generación de riqueza para la sociedad; y por otra, porque desde la óptica comercial y de mercado, la lógica de generar riqueza para invertirla o entregarla al cliente se opone a la ideología capitalista, donde el beneficiario principal debería ser de quien proporciona y pone en riesgo su capital (Guzmán & Trujillo, 2008).

Así, esta última problemática exige un cambio de paradigma en la empresa social, pues no solo impone una transformación en la comprensión de cómo hacer empresa, sino también un cambio de enfoque por parte de los emprendedores sociales para estimar el valor económico del servicio que prestan y rentabilizarlo tanto desde la perspectiva del valor social como del valor económico que generan (Curto, 2012; SEKN, 2006; Guzmán & Trujillo, 2008). Como complementa SEKN (2006) al señalar esta problemática “ante la ausencia de un componente económico en la proposición de valor, el vínculo entre sostenibilidad financiera y efectividad en la misión es débil e indirecto. Cuando un emprendimiento social integra exitosamente la

creación de Valor Social y Valor Económico, el vínculo entre sostenibilidad y efectividad se vuelve mucho más sólido” (p. 302).

### 2.3 El por qué de esta investigación

Habiendo revisado el concepto y comprensión de la empresa social, así como las dificultades que presenta, esta investigación busca desarrollar un modelo de negocio orientado a definir un servicio de asesoramiento para que las empresas sociales desarrollen capacidades para la gestión estratégica y de ese modo hagan frente a sus principales problemáticas. Como se verá en el capítulo siguiente, un modelo de negocio es una herramienta muy útil para dar dirección y *objetivar* la misión de una organización, sirviendo también como instrumento para verificar y re-pensar la estructura de la empresa y organizar la gestión del negocio (Burkett, 2013), así como para identificar y calcular el valor de la propuesta social que implica el emprendimiento (SEKN-Social Enterprise Knowledge Network, 2006). Las empresas sociales han mostrado ser importantes catalizadores del desarrollo económico y social y contamos con múltiples experiencias que demuestran que son una alternativa viable para impulsar el desarrollo social con una perspectiva empresarial (La Bolsa Social, 2016). Quizá uno de los ejemplos más emblemáticos es el *Grameen Bank*, que desarrolló un modelo sustentable de micropréstamos para grupos vulnerables que no tienen acceso al sistema crediticio tradicional, y cuyo modelo se aplica actualmente con éxito en más de sesenta países de Asia, Africa, Europa y América (Vispo & Ramos, 2016).

Igualmente, cabe desatacar la empresa francesa Alter Eco (Alter Eco, 2016) dedicada a la importación y distribución de productos y servicios de comercio justo, que inició actividades en 2002 y hoy en día es una de las principales empresas de productos de comercio justo con 4,000 puntos de venta en Francia, presencia en más de 30 países y una facturación anual que supera los 15 millones de euros al año, y cuyo impacto social se extiende, no solamente por el beneficio económico que reciben más de 40 cooperativas en 25 países, sino también mediante la promoción de la agricultura biológica, basada en modelos de producción familiar y comunitaria y la preservación del bosque tropical.

En Latinoamérica se encuentran iniciativas como Algramo en Chile, que desde 2013 opera una red de dispensadores automáticos a granel y envases retornables para disminuir el sobreprecio de hasta un 40% con respecto a formatos más grandes que pagan las familias de bajos recursos que usualmente compran al menudeo. En marzo de 2015 la compañía abrió su primera oficina fuera de Chile: *Algramo Colombia*, que comenzó a trabajar con la comunidad de Barranquilla (Red Creativa, 2016).

En este contexto, esta investigación genera las bases para crear una empresa de consejería, que asesore y acompañe a organizaciones de emprendimiento social en la identificación de una propuesta de valor que les permita transformar o adaptar su modelo de negocio a un modelo rentable. Así, se presenta la construcción de un modelo de negocio que responda a las necesidades y características de una empresa de consejería y acompañamiento para organizaciones de emprendimiento social. Para esto, se caracterizan las problemáticas comunes de las organizaciones de emprendimiento social, se identifica el servicio de consejería a ofrecer y la propuesta de valor, y se diseña un modelo que permita la implementación de la empresa de consejería.

### 3 Marco de referencia conceptual

El referente conceptual que orienta el desarrollo de esta investigación es la metodología *Running Lean*, una propuesta elaborada por Ash Maurya en 2011 que reúne varias de las últimas tendencias de modelación y desarrollo de negocios (Andrade, 2013). Se considera a este método como el ideal para este trabajo de diseño de un modelo de negocio de una empresa de consejería, pues el *Running Lean* es una propuesta para la modelación de negocios que están en una etapa cero, es decir, que solo cuentan con una idea de negocio.

*Running Lean* se fundamenta o está *anclado* en el método *Lean Startup* de Eric Ries (2011) y en el *Modelo de Negocio Canvas* de Osterwalder (2010). Este método híbrido logra desarrollar un sistema y una herramienta para diseñar modelos de negocio, considerándosele “de mayor utilidad para estructurar un nuevo negocio o idea de negocio dada la alta incertidumbre que se maneja en esta fase del emprendimiento” (Megias, 2012, p.1). La creación de *Running Lean* nace del vacío hallado por Maurya al intentar encontrar una metodología que integrara los dos enfoques mencionados, por lo que su trabajo consistió en generar un procedimiento para transformar una idea de negocio en un negocio con posibilidades de éxito, empleando para ello los preceptos de *Lean Startup* y la herramienta *Canvas*. Es así como aparece el enfoque *Running Lean*, “una metodología sistemática para iterar de un plan A a un plan que funciona” (Maurya, 2014).

El primer *anclaje* que sirve de *brújula* a *Running Lean* es el método *Lean Startup*, el cual orienta toda la lógica y el funcionamiento del sistema creado por Maurya. *Lean Startup* es un enfoque de trabajo para construir empresas (originalmente empresas tipo start-up) mediante una serie de experimentos que se rigen por el ciclo “crear – medir – aprender”. Este método nace de la fusión del enfoque “Desarrollo de Clientes” diseñado por Steve Blank y del enfoque “Desarrollo Ágil” desarrollado por Eric Ries. *Lean Startup* maneja la premisa de que en un nuevo emprendimiento, a menudo no se sabe quién es el cliente, ni tampoco cuál será el producto/servicio que se ofrecerá, por lo que se torna necesario hacer estudios de campo (visitar el terreno) para darle sentido a la idea de negocio (Alonso, 2012). Para Blank y Ries, el progreso de la propuesta de negocio se logra mediante el aprendizaje que resulta del ejercicio de investigación en el terreno (el contacto con el cliente, con la realidad, comprobando hipótesis), por lo cual, como indica Alonso (2012), en lugar de especular sobre el éxito de la idea de negocio, se debe comprobar rápidamente si se está en la buena vía para la construcción de un negocio sostenible.

El segundo *anclaje* del *Running Lean* es el *Modelo de Negocios Canvas*, el cual sirve como el *timón* de la propuesta de Maurya, pues dirige y guía la puesta en marcha y ejecución de la metodología diseñada por este autor. El Modelo de Negocios Canvas es una herramienta para modelar negocios con ayuda de una plantilla (lienzo o canvas) compuesta por nueve bloques que representan los elementos fundamentales que integran un negocio (Márquez, 2010). Este planteamiento hace énfasis en la Propuesta de Valor que promueve y hace diferente a cada emprendimiento y por la cual el negocio se distingue y compete en el mercado. Este método de trabajo fue desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, al encontrar que era necesario poder representar un negocio en su totalidad en una sola pieza para visualizarlo y observarlo en toda su dimensión, a manera de facilitar el “diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio” (Márquez, 2010, p. 30). El Canvas de Osterwalder y Pigneur incluye en una sola matriz todos los elementos estratégicos de un plan de negocio (desde la propuesta

de valor hasta la estructura financiera del negocio), permitiendo tener una visión completa del negocio y facilitando el relacionamiento entre los segmentos (bloques), el establecimiento de las interacciones y evidenciando los errores y las falencias del negocio estudiado (Megias, 2011). Es de este modo que al Modelo de Negocio Canvas se le reconoce por haber logrado mostrar, en una sola página, los flujos existentes entre las diferentes partes de la estrategia de una empresa y evidenciar “las complicadas estrategias de una empresa en un diagrama simple” (Blank, 2014).

Estos dos anclajes son, sin duda, las bases sobre las cuales Maurya cimenta el método *Running Lean*, que como se verá más adelante, promueve el pragmatismo, la velocidad y la gestión por resultados en la modelación de un negocio.

Si bien *Running Lean* nace como una propuesta para empresas tipo startup, Maurya ha probado su método en el terreno con empresas de distintos tipos, descubriendo que su metodología no está restringida a las empresas startup, sino que también se puede aplicar a cualquier idea de negocio que se tenga (Maurya, 2014). Es por esta razón que se considera al método *Running Lean* como la metodología apropiada para desarrollar la propuesta de este trabajo de grado: un modelo de negocio para una empresa de consejería para organizaciones de emprendimiento social, ya que se trata de una *idea de negocio* que es necesario comprobar.

### **3.1 Nuevas rutas en el mismo oceano: cartografía para el desarrollo de modelos de negocio**

Antes de abordar en detalle el método *Running Lean* y las corrientes teóricas en las que descansa, es importante señalar una pieza clave de la fuente que generó la efervescencia de las nuevas propuestas en modelación de negocios recuperadas por Ash Maurya en su trabajo. Se trata de la crítica al método clásico para modelar negocios: el enfoque *Plan de Negocio*. Como contrapropuesta a las observaciones que se hace a este enfoque, se elaboran soluciones como el Modelo de Negocios Canvas, el Desarrollo de Clientes, el Desarrollo Ágil y el mismo *Running Lean*. En la bibliografía consultada se observa que Steve Blank, Eric Ries, Osterwalder y Pigneur, y el mismo Ash Maurya, coinciden en criticar el método Plan de Negocio, que hasta hace poco era la manera tradicional para diseñar y proyectar negocios (Blank, 2014; Ries, 2011; Osterwalder & Pigneur, 2010; Maurya, 2014).

El *Plan de Negocio* es en sí una explicación escrita del modelo de negocio que se desea implementar, y en el cual se “describe el tamaño de la oportunidad, el problema a resolver, y la solución que la nueva empresa va a dar” (Blank, 2013). El diseño y proyección de un negocio a través del método *Plan de Negocio* incluye el análisis del entorno en el que se desarrollará la empresa, la precisión de la idea y el modelo de negocio elegido, el establecimiento de los objetivos que se quieren alcanzar, la definición de las estrategias que seguirá la empresa y el detalle de la organización de los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas (Weinberger, 2009). Entre las varias críticas que ha recibido el modelo *Plan de Negocio*, los autores mencionados, líneas arriba, destacan las siguientes fallas, limitaciones y debilidades:

- Para Blank (2013; 2014) la debilidad del Plan de Negocio radica en que su creación se realiza “sin salir del edificio”, es decir que no se construye la empresa probando en el terreno, ni recuperando y aplicando los aprendizajes de este proceso en el diseño

del negocio, por lo que el resultado de la planificación es un negocio “hipotético” en el cual no hay comprobación empírica (Blank & Dorf, 2012;).

- Ries (2011) considera que el plan de negocio es un documento que toma demasiado tiempo en su elaboración y que requiere de recursos importantes para su realización, lo que implica un despilfarro de tiempo, esfuerzo y dinero cuando estos planes no resultan en lo esperado.
- Maurya (2011; 2014) por su parte, señala que la idea de negocio que se diseña en el Plan de Negocio se construye bajo la visión del emprendedor con hipótesis que no son comprobadas hasta que el negocio se pone en marcha, es decir, hasta que el emprendedor termina la elaboración de su plan de negocio, razón por la que existe un alto riesgo de fracaso del modelo propuesto.
- Aunque Osterwalder y Pigneur no se pronuncian ni adoptan una postura frente al Plan de Negocio, se apoyan, sin embargo, en las declaraciones de Blank y Ries para elaborar una crítica del Plan de Negocio, recurriendo para ello a la comparación entre el Plan de negocio y los procesos de experimentación del método de Eric Ries, aplicado a nuevas aventuras empresariales.

La siguiente figura (figura 3) presenta la comparación de estos dos enfoques con base en once variables de comparación:

<div> <b>Planes de negocios</b> <span>←</span> <span>→</span> <b>Experimentación</b> </div> <p><i>Aplicado a nuevas aventuras empresariales</i></p>		
Nosotros sabemos	<b>Actitud</b>	Nuestros clientes y nuestros socios saben
Plan de negocio	<b>Herramientas</b>	Lienzos de la propuesta de valor y del modelo de negocio
Planificación	<b>Proceso</b>	Desarrollo de clientes y <i>Lean Startup</i>
En la oficina	<b>Dónde</b>	Fuera de la oficina
Ejecución de un plan	<b>Se centra en</b>	Experimentación y aprendizaje
Hechos históricos de éxitos pasados	<b>Base de la decisión</b>	Hechos y resultados de los experimentos
No se trata adecuadamente	<b>Riesgo</b>	Minimizado mediante aprendizaje
Se evita	<b>Fracaso</b>	Aceptado como modo de aprender y mejorar
Enmascarado bajo un plan detallado	<b>Incertidumbre</b>	Reconocida y reducida mediante experimentos
Hojas de cálculo y documentos detallados	<b>Detalle</b>	Depende de la cantidad de datos de los experimentos
Asunciones	<b>Números</b>	Basado en los datos

**Figura 3. Plan de negocio vs. Modelos de negocio según Osterwalder**

Fuente: Osterwalder & all (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. p. 179.

Si bien estos cuestionamientos ponen en duda la efectividad del Plan de Negocio, sus críticos reconocen que sigue siendo una herramienta importante cuando se busca financiación, socios inversionistas o se quiere escalar el negocio (Maurya, 2014). De igual modo, se alude a la utilidad y pertinencia de este documento cuando el emprendimiento ha pasado las fases de testeo y llega al momento de madurez y escalamiento. Aquí, el Plan de Negocio es un aliado estratégico y táctico que muestra la dirección que seguirá la empresa (Aguilar, 2015).

Con las observaciones que estos y otros autores han hecho a la forma tradicional de modelar negocios, han emergido nuevas posturas y líneas de trabajo que promueven una lectura de la realidad desde ángulos distintos, así como procedimientos y herramientas de trabajo que están implantando otros métodos para *navegar con nuevos mapas en el oceano del mundo empresarial*.

Como ya se ha mencionado, *Running Lean* se nutre de esta nueva corriente, y como se verá enseguida, el trabajo de Maurya consistió en conjugar y dotar de un sistema congruente y efectivo a las propuesta *Lean Startup*, Desarrollo de Clientes y Modelo de Negocio Canvas.

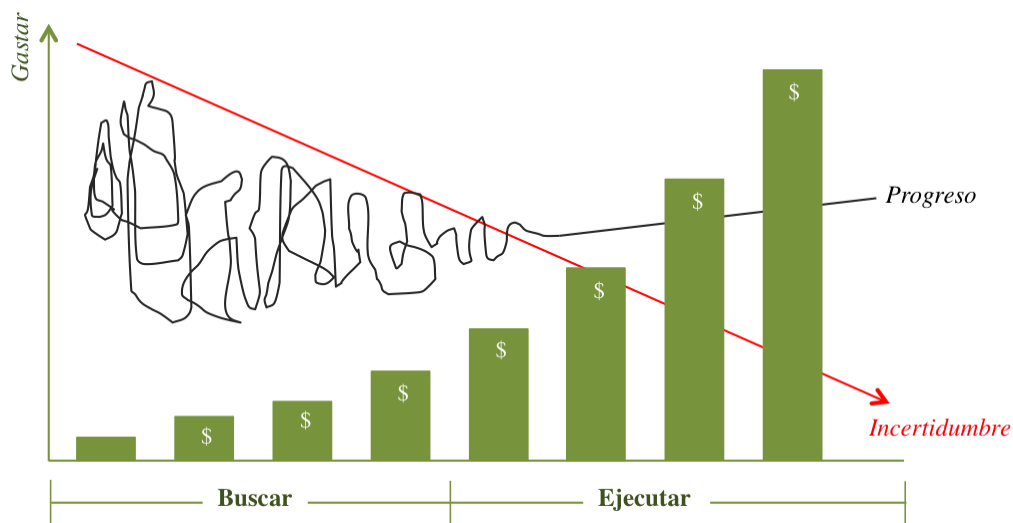
### **3.2 La brújula que orienta el método *Running Lean***

Los elementos clave y las grandes líneas que rigen y direccionan el *Running Lean* reposan en los principios del método *Lean Startup* y el enfoque *Desarrollo de Clientes* de Steve Blank. A continuación se hace un acercamiento a este primer *anclaje*, que es parte fundamental y estructural de la propuesta de Maurya.

En el desarrollo de su trabajo, Maurya elabora la premisa de que una idea de negocio no es más que un supuesto por parte del emprendedor, pues esta idea es en realidad una serie de hipótesis sobre lo que el emprendedor cree qué es el negocio, cuál es el mercado y quiénes serán sus clientes. Maurya (2014) propone que para crear un negocio desde una base cero, es decir, cuando solo se cuenta con la idea del negocio que se pretende desarrollar, se debe comenzar por documentar estas hipótesis y realizar experimentos para comprobarlas. Estos lineamientos coinciden con el método *Lean Startup*, que sustenta que las nuevas ideas de negocio son IDEAS, y por lo tanto, tienen alto grado de incertidumbre, pues no se sabe si éstas funcionarán. Desde la postura de este método, el problema al inicio de un emprendimiento es dar por cierto las suposiciones e hipótesis que se tienen del cliente o segmento objetivo. Este problema se debe evitar y la forma de enfrentarlo es haciendo “comprobaciones rápidas y simples de los supuestos clave” de la idea de negocio que se está desarrollando (Alonso, 2012).

Maurya sigue las recomendaciones, tanto de Steve Blank como de Eric Ries, quienes dicen que un negocio se construye en el terreno, montándolo paso a paso, fortaleciéndolo conforme se va avanzando hasta llegar al punto de madurarlo y escalarlo a una dimensión mayor (Alonso, 2012; Blank & Dorf, 2012); Ries, 2011). Maurya también predice que al inicio de todo emprendimiento no son claros para el emprendedor aquellos elementos que servirán como fuerza motriz del negocio, haciendo aún mas difícil el comienzo del emprendimiento, dada la alta incertidumbre que existe sobre la viabilidad y éxito de la idea del negocio. Por ello es necesario que el emprendedor vaya aclarando la razón de ser del negocio; vaya clarificando la idea de negocio y vaya incrementando, poco a poco la inversión de riesgo, hasta lograr disminuir la incertidumbre, una vez llegado a este punto, el negocio tendrá posibilidades de crecimiento (Maurya, 2014). Esta postura refleja la orientación del *Lean Startup*, donde una idea de negocio y el establecimiento del mismo, deben comenzar por construir la idea, comprobarla con el mercado (el cliente), hacerle los ajustes necesarios según lo recabado en “el terreno” (pivotar) y volver a validarla con el mercado (Alonso, 2012), teniendo como objetivo disminuir la incertidumbre y evitar el estancamiento del producto mediante pruebas con experimentos poco costosos para aprender y reducir la incertidumbre y el aprendizaje continuo en un proceso iterativo (Osterwalder & all, 2015).

En la Figura 4 se muestra un esquema que relaciona la reducción del riesgo y el aumento paulatino en la inversión para el desarrollo del producto durante los periodos de construcción y ejecución de la idea de negocio.



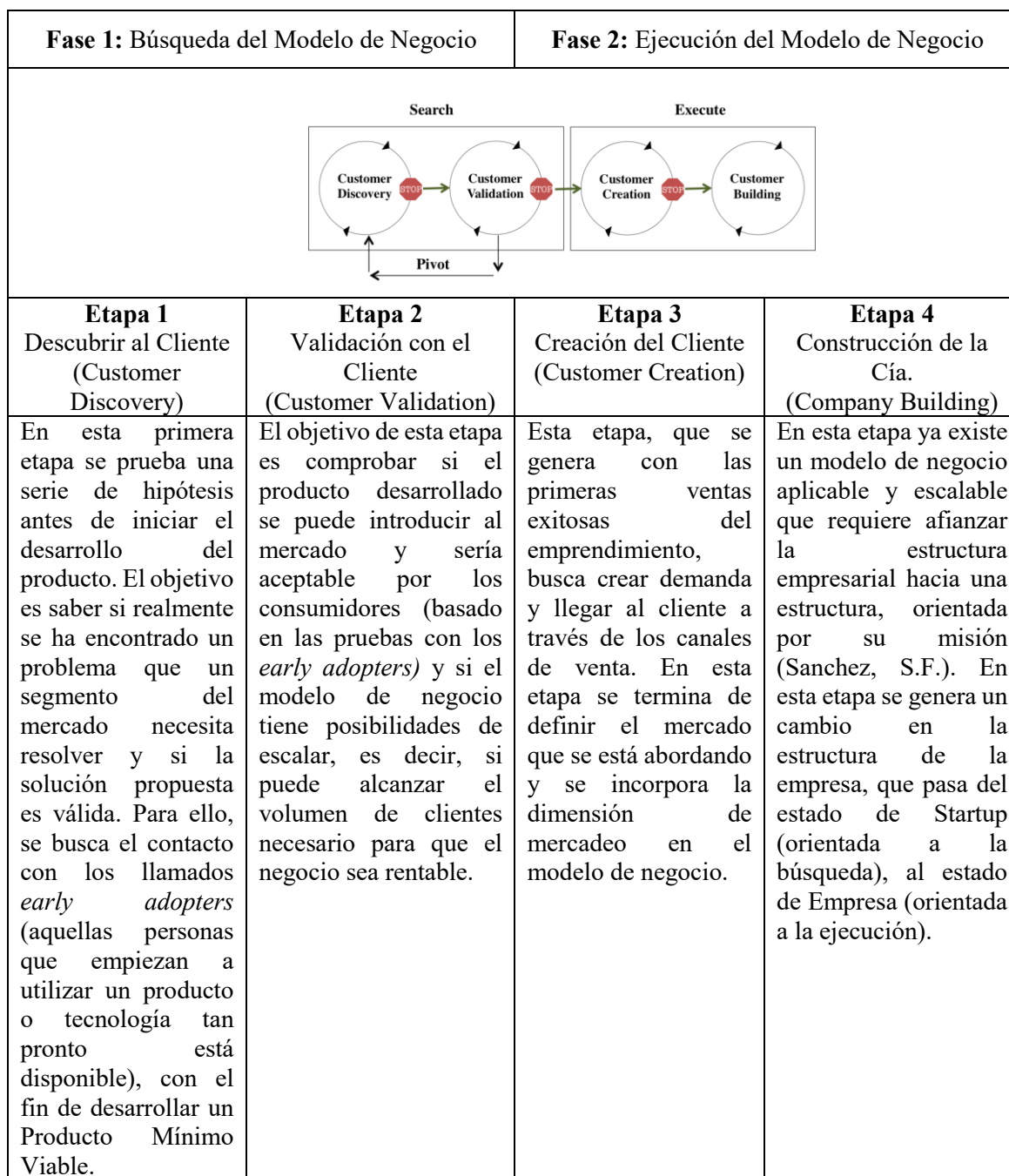
**Figura 4. Reducción del riesgo y aumento paulatino de la inversión en el desarrollo del producto**  
Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder & all (2015). Diseñando la propuesta de valor. p. 178.

Siguiendo la misma lógica, el método *Running Lean* recupera del modelo *Proceso de Desarrollo de Clientes* la premisa de que los negocios deben estar orientados al cliente y a las necesidades del mismo, al igual que a los problemas y soluciones que realmente satisfacerán al mercado, por lo que se vuelve imprescindible interactuar con los futuros clientes y con el entorno desde el inicio del proyecto, para así identificar el verdadero problema a resolver y descubrir-crear soluciones que serán verificadas con ayuda de un Producto Mínimo Viable (que es una muestra a pequeña escala de lo que se espera sea el producto/servicio final que se comercializará) que requiera pocos recursos para comprobar si la idea de negocio es viable (Maurya, 2014; Blank & Dorf, 2012).

La propuesta de Blank cuestiona el enfoque clásico centrado en el producto, donde una idea de negocio es transformada en un prototipo (producto) al que se le hacen pruebas hasta obtener la versión final y que tan solo cuando es lanzado al mercado conoce y enfrenta las reacciones del segmento de clientes al cual va dirigido (Blank, 2009). La principal crítica a este procedimiento es el incremento del riesgo de desarrollar un producto o servicio, distinto a lo que el mercado desea debido al retraso en la validación del producto con el cliente, así como las limitantes que deja el proceso para rectificar el rumbo en caso de que la propuesta sea fallida (Ries, 2011).

El Proceso de Desarrollo de Clientes se ejecuta con ayuda del método “4 etapas para la Epifanía” (Blank & Dorf, 2012), cuyo procedimiento se rige por verificar con el mercado la pertinencia, factibilidad y éxito de la idea de negocio desde las primeras etapas de su diseño, con el fin de conocer las necesidades del cliente y construir un modelo de negocio rentable. Esta metodología está dividida en dos fases secuenciales que ejecutan procesos paralelos para

recibir el feedback del cliente, a lo largo de todo el ciclo de desarrollo del producto o servicio, y que juntas constituyen las cuatro etapas del Proceso de Desarrollo de Clientes (la Figura 5 presenta el detalle de este modelo). Esta propuesta es de gran importancia para el método *Running Lean*, pues buena parte de sus postulados reposan en la lógica y las recomendaciones del modelo de Blank.



**Figura 5. Proceso Desarrollo de Clientes de Steve Blank y Bob Dorf**

Fuente: Elaboración propia con base en Blank & Dorf (2012). *The Path to the Epiphany: The customer development model*.

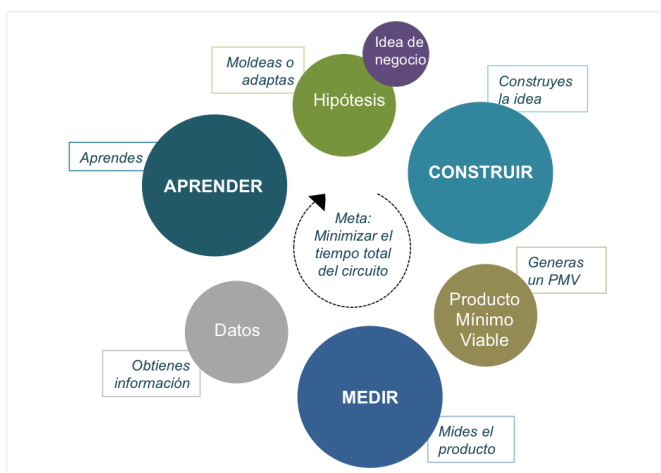


Además del Proceso de Desarrollo de Clientes, Maurya se apoya en otro enfoque que es la clave del modelo *Lean Startup*, y que es fundamental en la ejecución del método *Running Lean*; se trata del “Modelo de Desarrollo Ágil” difundido por Eric Ries. Este autor considera que al inicio de un emprendimiento, además de no conocer al cliente ni sus necesidades reales (como lo sustenta Blank), tampoco se sabe qué producto se debe desarrollar. Por esta razón Ries agrega una nueva etapa en la Fase 1 del Proceso de Desarrollo de Clientes (Búsqueda del modelo de negocio), que la nombra “Desarrollo ágil” (Blank, 2010).

Este elemento que se suma al modelo de Blank, parte de la premisa que en una idea de negocio se deben trabajar dos hipótesis: una sobre “cuáles son los clientes” y otra sobre “qué producto quieren los clientes”. La validación de estas dos hipótesis se debe realizar con la ayuda de un Producto Mínimo Viable, que deberá irse modelando y ajustando (pivotear) de manera rápida y con base en la realidad para lo cual Ries sugiere un método de trabajo que consiste en “construir - medir - aprender” y que es el motor del funcionamiento del Modelo de Desarrollo Ágil (Maurya, 2014; Blank & Dorf, 2012).

Trabajar bajo el enfoque de *comprobación inmediata de las ideas de negocio* requiere de una actitud y concentración en la agilidad, la adaptabilidad y el aprendizaje (Alonso, 2012), de ahí la importancia y pertinencia de “construir – medir – aprender”. Ries explica esta triada como un circuito de feedback en tres etapas (ver Figura 6) donde se recibe la retroalimentación de los clientes (early adopters), información que ayuda al emprendedor a conocer mejor la relación cliente-mercado-producto y a comprobar o descartar las hipótesis sobre las que se fundamentó la idea de negocio.

Este circuito es clave para disminuir la incertidumbre sobre la viabilidad del negocio y reducir el riesgo al fracaso, permitiendo al emprendedor invertir con mayor certeza en el desarrollo del producto conforme va avanzando en el proceso (Ries, 2011). En una entrevista que Alonso (2012) hace a Ries sobre este circuito, el creador del *Lean Startup* lo explica de este modo: “Un nuevo emprendimiento transforma ideas en productos; eso significa construir, y es la función más importante. Cuando un cliente interactúa con nuestros productos, se generan datos que podemos medir. Y llamamos aprendizaje a la información que reunimos sobre lo que los clientes hacen y no hacen.” (p. 93).



**Figura 6. Circuito de retroalimentación “crear-medir-aprender”**

Fuente: Elaboración propia con base en Ries (2011). *The Lean Setartup* y, Maurya (2014) *Running Lean*.  
Cómo iterar de una Plan A a un plan que funciona.

El principio de “construir – medir – aprender” se hace evidente en el método *Running Lean* al utilizarlo para ejecutar y comprobar el modelo de negocio por medio del proceso de comprobación, ajuste y maduración de la idea de negocio, que dicho por Maurya (2014), debe ser constante, rápido y con una duración corta que se irá haciendo más estrecha conforme se avanza en el proceso. De igual modo, este autor indica que todo negocio se debe iniciar a partir de un problema, trabajándolo bajo una metodología de validación con el mercado – como en las consignas de Blank, con aprendizaje e iteración rápida – como lo promueve Ries (Maurya, 2014).

Los postulados de *Desarrollo de Clientes y Desarrollo Ágil* son el corazón del método *Lean Startup*, que como se ha visto en este segmento, se trata de un enfoque científico para la creación y gestión de nuevas empresas, que está basado en principios para el desarrollo de nuevos productos (Ries, S.F.) y que por el sustento, orientación y respaldo que dan al modelo de Ash Maurya, sirve de brújula para el método *Running Lean*.

### **3.3 El timón que direcciona el método *Running Lean***

Del mismo modo como Maurya se apoya en los lineamientos de *Lean Startup* para orientar su propuesta, este autor se basa en el Modelo de Negocio Canvas para diseñar la herramienta que utiliza en la aplicación de su método. Como se verá enseguida, la metodología propuesta por Alexander Osterwalder e Ives Pigneur es la fuente del direccionamiento que sigue el *Running Lean* en su ejecución.

Este segundo *anclaje* del modelo de Maurya corresponde a la aplicación de su método, el cual se realiza con ayuda de un “esquema de negocio en una página” que el autor nombra *Lean Canvas*. Esta herramienta es una adaptación del lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur, que fue seleccionada por Maurya al considerarlo como la mejor metodología para plasmar una idea de negocio por escrito, que permite interactuar con otras personas y que utiliza un formato que es “rápido, conciso y portátil” (Maurya, 2014).

El Modelo de Negocio Canvas sirve para describir “las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.14). El Canvas consiste en representar la estructura y contenido de una empresa en un “lienzo”, que es una plantilla de trabajo dividida en bloques que agrupan los elementos y segmentos claves más sensibles de un negocio (IESDE, 2012; Megias, 2011), permitiendo de esta manera mostrar claramente las interconexiones entre los diferentes elementos que componen el modelo.

Otra particularidad y novedad que se distingue en la propuesta de Osterwalder, es la fuerza que tiene su metodología para convencer a los usuarios que una empresa, negocio o idea de negocio se puede presentar como una *foto panorámica* y que no se requiere manejar un lenguaje elaborado para construir un modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010). De hecho, la propuesta del Canvas es, en palabras simples pero precisas, lo que el negocio es o quiere ser; de ahí que el llenado del lienzo debe hacerse rápido, sin pasar mucho tiempo pensando, exponiendo el resultado al escrutinio de otros y produciendo varios Canvas hasta encontrar el mejor modelo de negocio.

El punto focal del modelo de Osterwalder y que lo hace una herramienta clave para pensar una empresa, es que el lienzo está guiado por la Segmentación, la Propuesta de Valor y la relación que nace de ellas – encaje (Osterwalder & all, 2015). Estos dos elementos clave son

la base sobre la cual gira el resto del modelo de negocio; muestra de ello es que una vez identificados estos elementos, Osterwalder indica que se puede escoger el diseño de Canvas que más se adapte al tipo de negocio que se va a modelar, el cual puede ser: orientado a los recursos, a la oferta, al cliente, a las fuentes de financiación u orientado con múltiples epicentros.

De igual modo, esta metodología o postura para el direccionamiento de la modelación de un negocio (propuesta de valor / segmento de clientes) es la mayor riqueza, innovación y magia de la propuesta disruptiva de Osterwalder, pues como se estudia en la maestría en administración de EAFIT, la clave y el éxito de un negocio está en tener claramente segmentado su mercado objetivo y conocer al cliente, así como tener una propuesta de valor que diferencie al negocio de su competencia y que este valor sea efectivamente recibido como tal por el cliente.

Como se observa en la Figura 7, el Business Model Canvas está representado por una matriz con nueve bloques que contienen los elementos fundamentales de un negocio, y que se describen dentro de la imagen.

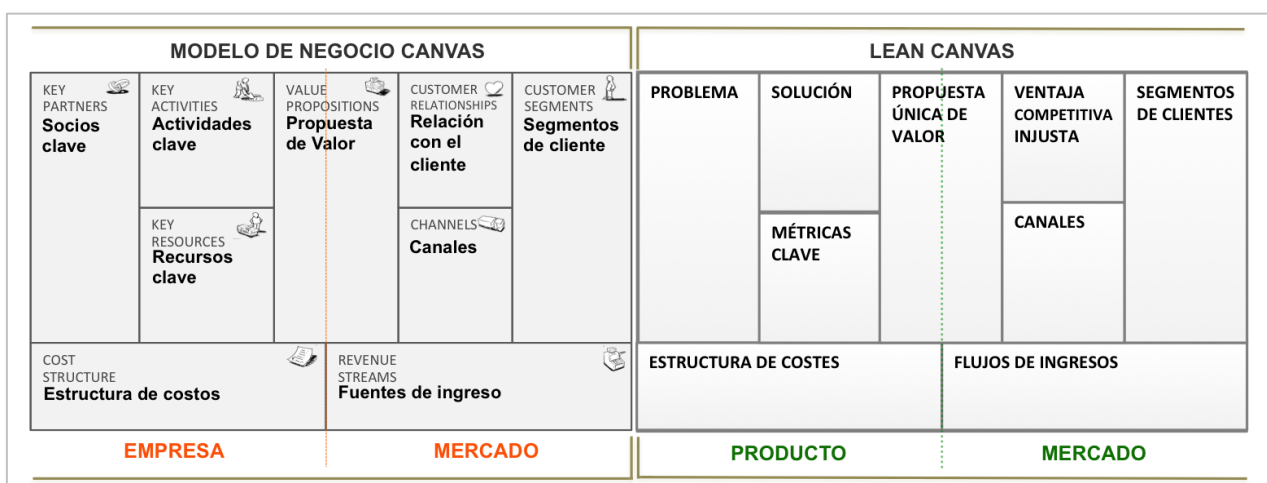


**Figura 7. Modelo de Negocio Canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur**

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder & Pigneur (2010). *Business Model Generation*; Márquez (2010). *Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica* y; [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

Si bien el modelo de Osterwalder y Pigneur ha tenido mucho éxito y ha sido adaptado en distintos campos de acción, Maurya considera que el Canvas es apropiado para negocios que pasaron su fase inicial (negocios que ya están marchando), pero que es difícilmente adaptable cuando se trata de negocios incipientes. Por esta razón Maurya modifica el lienzo original ajustando la herramienta para hacerla útil en la modelación de emprendimientos que se encuentran en la fase de la idea de negocio, resultando así el *Lean Canvas*, la herramienta utilizada en el método *Running Lean* (Maurya, 2012).

Dentro de los principales cambios que Maurya hace a la metodología de Osterwalder está un cambio de enfoque, pues mientras que el *Canvas* prioriza la Propuesta de Valor, el *Lean Canvas* orienta la modelación del negocio a partir de un problema (Megias, 2012). De igual modo, como resalta Megias (2012), la división del Canvas difiere, aunque Maurya conserva el lado derecho de la matriz para representar el mercado, tal como lo hace Osterwalder; el lado izquierdo del *Lean Canvas* no representa la empresa como en el lienzo original, sino el producto, “el cual es una unidad de trabajo más real”. La Figura 8 presenta un esquema comparativo entre el modelo de negocio *Canvas* de Osterwalder y el *Lean Canvas* de Maurya.



**Figura 8. Comparación Modelo de Negocios Canvas vs. Lean Canvas**

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder & Pigneur (2010). *Business Model Generation*; Maurya (2014). *Running Lean. Cómo iterar de una Plan A a un plan que funciona*; Megias (2012). *Lean Canvas, un lienzo de modelos de negocio para Startups* y; [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

Como se observa en la figura, Maurya modifica cuatro bloques del lienzo original de Osterwalder, cambiando así el sentido de la herramienta y el propósito que persigue con ella:

- El bloque “Socios clave” lo convierte en un bloque llamado “Problema”, ya que para Maurya uno de los aspectos clave en cualquier negocio, sobre todo para una Startup, es tener claro el problema o los problemas que pretende resolver.
- El bloque “Actividades Clave” lo cambia por el bloque “Solución”, en el cual se definen las funcionalidades principales del producto que ayudarán a resolver los problemas identificados en el bloque anterior.
- El bloque “Recursos Clave” lo transforma en “Métricas Clave”, pues Maurya subraya que para cualquier Startup es absolutamente crítico definir desde el principio los 3-4 indicadores que se van a utilizar para medir el modelo de negocio. Esta definición

temprana es un elemento clave a la hora de modificar o adaptar el producto/servicio o rumbo que se le está dando al negocio.

- d) El cuarto bloque que Maurya modifica es el de “Relación con el cliente” cambiándolo por el bloque “Ventaja Competitiva Injusta”, la cual refiere a una ventaja sobre los competidores que permitirá mantener la delantera de forma constante, y que tiene la cualidad de ser difícil de copiar o de adquirir (Maurya, 2014). Este tipo de ventaja es difícil de hacer tangible, no obstante es la clave de cualquier negocio y al final suele marcar la diferencia frente a la competencia.

Otra diferencia importante entre el *Lean Canvas* y el Modelo de Negocio Canvas es el procedimiento para el llenado del lienzo. Como se vió en Osterwalder (2010) la construcción del Canvas depende del modelo de negocio a implementar, mientras que en Maurya (2014) el llenado de la matriz sigue siempre el mismo procedimiento, independientemente del tipo de idea de negocio que se desea desarrollar. En la Figura 9 se muestra el orden en el que se debe completar el *Lean Canvas*.



**Figura 9. Orden en el que se deben llenar los bloques del Lean Canvas**

Fuente: Elaboración propia con base en Maurya (2014). *Running Lean. Cómo iterar de una Plan A a un plan que funciona* y Megias (2012). *Lean Canvas, un lienzo de modelos de negocio para Startups*.

Según lo indica Maurya (2014) en su método *Running Lean*, el primer paso en el diseño del *Lean Canvas* inicia con los bloques “Problema” y “Segmento de Clientes”, ya que el resto de la matriz girará en torno a esta dupla. A continuación, y con base a lo explicado por Maurya en su libro *Running Lean* (2014), se explica cada bloque de este nuevo lienzo:

- En el bloque “Problema” se aborda el principal de los tres problemas que identifica el emprendedor en su segmento de clientes y descubre cuáles son las soluciones alternativas que tiene este segmento a la idea de negocio que se está diseñando.
- En el bloque dos se identifican los “Segmentos de Clientes”, focalizando en las características del cliente prototipo, con el objetivo de identificar a los *early adopters* (y no al cliente habitual), con los cuales se iniciará el trabajo de validación del problema y de la idea de negocio.
- El tercer bloque es la “Propuesta Única de Valor” (PUV) que identifica en qué la idea de negocio propuesta es diferente y por qué los clientes preferirían esta opción. La PUV se debe definir en una frase de forma clara, simple y sencilla.
- En el bloque “Solución” se bosqueja la solución más sencilla que se podría crear para abordar cada uno de los problemas identificados.
- El bloque “Canales” define la manera para hacer llegar la solución a los segmentos de clientes identificados, entendiendo este camino de forma global, es decir, no solo pensando en el procedimiento de venta sino en la experiencia del cliente.
- Los bloques “Flujos de Ingreso” y “Estructura de Costes” permiten modelar la estrategia de viabilidad económica del negocio, lo cual incluye los flujos de dinero, margen de ganancia, costes operativos para llevar el producto al mercado, y en fin, todos aquellos rubros que afectan el ingreso y egreso de dinero.
- En el octavo bloque “Métricas Clave”, se establecen las métricas o indicadores que permitirán medir la marcha del negocio. Se deben escoger las actividades a medir y la manera de hacerlo, procurando trabajar con un número reducido y operativo de indicadores que ayuden a tomar decisiones.
- Finalmente, el último bloque “Ventaja Competitiva Injusta”, recoge las características que hacen especial y diferente el producto o servicio, incitando a analizar cómo diferenciarse de la competencia y conseguir que esa diferencia sea relevante.

Si bien los segmentos del canvas de Osterwalder y Maurya tienen nombres similares, la perspectiva de diseño es diferente, lo que hace que el *Lean Canvas* sea un modelo distinto al lienzo de Osterwalder. A continuación se presenta una tabla que sintetiza las principales diferencias en la perspectiva de diseño de los componentes del canvas de estos dos autores:

**Tabla 1.** Diferencias en la perspectiva de llenado del Modelo de Negocio Canvas y el *Lean Canvas*

Elemento	Modelo de Negocio Canvas	Lean Canvas
Punto de partida del diseño	La propuesta de valor, junto con la segmentación, es el punto de partida del diseño del canvas.	El problema junto con la identificación del cliente es el punto de partida del diseño del canvas.
Solución del problema	No utiliza los conceptos problema/solución. Sin embargo, el “encaje” de las necesidades del cliente y la propuesta de valor correspondería a la solución del problema.	El emprendedor identifica una solución que materializa en un “Producto Mínimo Viable”.

Segmento de clientes	Identifica el segmento de clientes.	Identifica el segmento de clientes pero focaliza en los <i>early adopters</i> .
Propuesta de valor	El modelo de negocio gira en torno a la “propuesta de valor”.	El modelo NO gira en torno a lo que llama “propuesta única de valor”.
Canales	Identifica todos los canales que lleven a todos los clientes.	No pide identificar los canales que lleven a todos los clientes, sino solo a los <i>early adopters</i> .
Costos e ingresos	Orientado a identificar los costos y los ingresos.	Orientado a buscar el punto de equilibrio y definir el precio del producto.
Métricas clave	La finalidad es construir un modelo de negocio para ejecutar. No contempla la utilización de indicadores para medir el desempeño del modelo.	La finalidad es implementar un proceso para diseñar, medir y aprender, el cual culmina con la formulación de un modelo de negocio. En este proceso los indicadores de desempeño del modelo son pieza fundamental.

Fuente: Elaboración propia.

Después de este estudio entre la propuesta original para el diseño de modelos de negocio en una sola página y las adaptaciones que Maurya ha hecho en el uso de esta metodología, se rescata que el *Lean Canvas* es un instrumento para validar modelos de negocio y que encuentra toda su utilidad en la puesta en práctica del método *Running Lean*. Por tal razón, el lienzo de Maurya es una herramienta complementaria para la aplicación de su método y, como se verá enseguida, sirve para documentar el modelo de negocio, medir el progreso de la aplicación de la metodología y comunicar el aprendizaje con los grupos de interés internos y externos relacionados con el emprendimiento (Maurya, 2014).

Durante el análisis realizado para este apartado, se pudo identificar una confusión frecuente entre la herramienta *Lean Canvas* y el método *Running Lean*, la cual dificulta la comprensión clara y rápida de este método. Por esta razón se considera importante señalar que el método *Running Lean* no se limita al llenado y aplicación del lienzo de Maurya, sino también que integra y es fiel a las concepciones del método *Lean Startup* y *Desarrollo de clientes* detallados en párrafos arriba. No obstante, es cierto que la propuesta de Osterwalder y Pigneur, así como la metodología que aplican en el Canvas, son pilar fundamental del método *Running Lean*, por lo cual se le considera a este marco teórico como su segunda ancla y el timón que le da direccionamiento.

### 3.4 *Running Lean*: navegando con sus propias velas

En este apartado se presenta específicamente el método *Running Lean*. Después de haber revisado, analizado y comparado la propuesta de Maurya con los autores y métodos que le sirven como pilares, en esta sección se detalla la metodología y procedimientos a seguir para llevar una idea de negocio a “un plan que funciona”.

Para el desarrollo de este segmento se estudia con gran detalle la obra original de Ash Maurya (2014), que es el libro que compila las experiencias y enseñanzas del creador de esta metodología y que al mismo tiempo es la guía por excelencia que orienta y dirige a los emprendedores que deseen desarrollar su propuesta de negocio bajo este método, o como lo dice Eric Ries (2012) “*Running Lean* es un manual para emprendedores militantes que

quieren incrementar sus posibilidades de éxito; [se trata del] estudio minucioso de un método, testado sobre terreno, cuyo objetivo es crear empresas que marquen la diferencia”.

Maurya divide su metodología en tres “metaprincipios”, que se resumen en tres pasos: 1) Documentar el Plan A; 2) Identificar los elementos de riesgo del Plan y, 3) Poner a prueba el Plan de manera sistemática.

El primer paso consiste en capturar la hipótesis del modelo de negocio que se pretende implementar en el *Lean Canvas*. La tarea consiste en representar el modelo de negocio en el lienzo de Maurya, ya que como se explicó anteriormente, se trata de un formato para diseñar posibles modelos de negocio y sirve para fijar un punto de partida y hacer seguimiento del aprendizaje que se irá obteniendo en el transcurso de la aplicación de metaprincipios. La Tabla 2 resume los puntos clave y pasos decisivos en la documentación del Plan A.

**Tabla 2.** Puntos clave para la ejecución del primer paso del método *Running Lean*

LA RECETA PARA APLICAR EL <i>RUNNING LEAN</i>		
Paso 1: Documentar el Plan A		
ANTES DE INICIAR		
Lo que ya se tiene	Se cuenta con	Noción del problema
		Noción de la solución
		Noción del segmento de clientes
Peligros	Se puede fallar en	Sesgo de selección
		Como se arranca con las hipótesis del emprendedor es posible que se diseñe un modelo de negocio NO óptimo
PASOS A SEGUIR		
Lista espontánea	Posibles clientes para el productos/servicio (P/S) a ofrecer	Distinguir entre clientes y usuarios
	Seleccionar un cliente	Dividir segmentos extensos en segmentos pequeños
Completar el Lean Canvas	Llenar el Lean Canvas (LC) según las instrucciones	Empezar con un cliente específico (el que mejor conozca el emprendedor), sin importar que el P/S sea para más clientes
		Usar un solo canvas (lienzo) para todas las ideas del emprendedor
		En este lienzo, bosquejar un LC para cada segmento de usuarios
Terminar el Lean Canvas	Se debe terminar para pasar al siguiente nivel	Comenzar por desarrollar 2-3 segmentos de cliente que mejor conozca el emprendedor
		No se debe avanzar en el proceso hasta haber terminado este paso
		Cuando se haya terminado, se debe socializar el resultado (el LC) con al menos una persona
LLENADO DEL LEAN CANVAS		
A saber	LC es un documento orgánico que evoluciona con el tiempo	
Para comenzar	Bosquejar en una sola sentada	Se tiene un tiempo de 15 minutos
		Se dejan cosas en blanco si necesario
		Se puede responder "no lo se"
		Se debe ser conciso, ir al grano, solo se tiene una página.

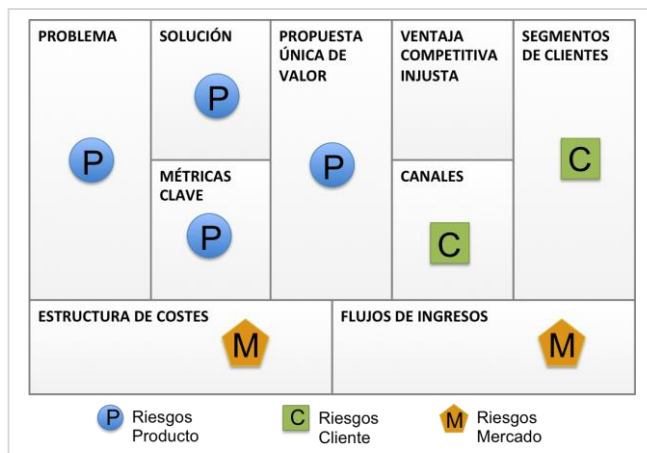


		Se recomienda tener una actitud resolutiva y pensar en el presente
<b>A tener presente:</b> Un simple ajuste en el segmento de clientes puede alterar por completo el modelo de negocio	Utilizar el enfoque centrado en el cliente	Centrar el objetivo en los early adopters
	Seguir el orden del llenado	1. – 2. Problema - Segmento Cliente; 3. Propuesta Unica de Valor, 4. Solución, 5. Canales, 6. – 7. Flujos de ingresos - Estructura de costos, 8. Métricas Clave, 9. Ventaja Injusta

*Fuente: Elaboración propia con base en Maurya (2014). Running Lean. Cómo iterar de una Plan A a un plan que funciona.*

El segundo paso consiste en identificar y jerarquizar los elementos de riesgo del plan que se diseñó en el *Lean Canvas*. La razón de la identificación de los riesgos se basa en el hecho de que, dado que el modelo de negocio propuesto, parte de las hipótesis del emprendedor, es probable que la idea de negocio no corresponda con las necesidades o deseos del mercado. Por ello y para reducir las posibilidades de fracaso, el emprendedor debe adelantarse a distinguir los elementos que ponen en *peligro* o que sesgan el negocio, pues como indica el texto de Maurya, no hay nada más riesgoso que “crear algo que nadie quiere”.

Para Maurya, los elementos de riesgo dependen del tipo de producto desarrollado, pero identifica tres tipos de riesgo: los relacionados con el producto, los relacionados con el cliente y los relacionados con el mercado. El riesgo relacionado con el producto corresponde a la posibilidad que el producto que se pretende desarrollar o se está desarrollando no sea el apropiado. El riesgo relacionado con el cliente, refiere a las posibles fallas que puedan existir en la construcción del camino hacia el cliente. Finalmente, el riesgo relacionado con el mercado, alude a la eventualidad de desarrollar un negocio que sea inviable. Ya que estos riesgos se identifican directamente en el *Lean Canvas*, Maurya (2014) relaciona los bloques del lienzo con el tipo de riesgo al que estaría relacionado. En la Figura 10 se muestra esta clasificación. Cabe resaltar que ninguno de estos riesgos aplica a la Ventaja Competitiva Injusta, por cuanto esta refiere a un valor diferencial que posee la empresa o el emprendedor, y que va a sumarse a las acciones que ejecute para la venta de su producto o servicio.



**Figura 10. Identificación y clasificación de riesgos con ayuda del Lean Canvas**

*Fuente: Elaboración propia con base en Maurya (2014). Running Lean. Cómo iterar de una Plan A a un plan que funciona.*

Aunque en el primer paso se hizo mención a la construcción de un solo *Lean Canvas*, en realidad la metodología hace entender que el emprendedor debe diseñar varias alternativas de modelo de negocio (varios canvas), las cuales se compararán con base en unos “riesgos iniciales” (ver Tabla 3) que ayudarán a seleccionar el modelo de negocio más viable. Este modelo de negocio presentará más tarde, conforme avanza en las etapas de su ejecución (que se verán más adelante), alguno de los riesgos que se presentaron anteriormente (producto, cliente, mercado). El objetivo con la comparación de los lienzos diseñados y la comprensión de los riesgos es encontrar un modelo con un mercado lo suficientemente amplio para que se pueda llegar a los clientes que necesiten el producto o servicio que se ofrecerá y en torno a los cuales se pueda construir el negocio (Maurya, 2014). La Tabla 3 detalla el procedimiento a seguir en este segundo paso.

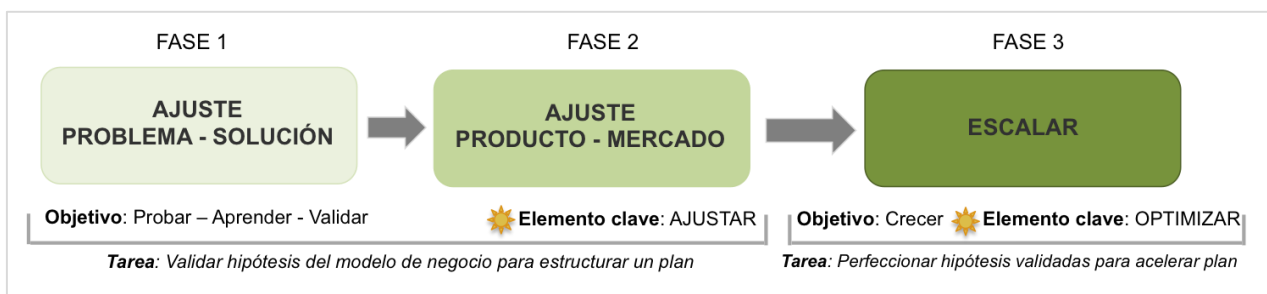
**Tabla 3.** Procedimiento para la identificación y jerarquización de riesgos del “Plan A”

LA RECETA PARA APLICAR EL <i>RUNNING LEAN</i>		
Paso 2: Identificar y jerarquizar los elementos de riesgo del Plan		
ANTES DE INICIAR		
Se tiene	Varios canvas que se diseñaron en el Paso 1	
Objetivo	Comparar los canvas y elegir aquel cuyos riesgos sean menores o más manejables.	
Tarea previa	Identificar en los canvas los tres tipos de riesgo definidos por Maurya (producto, cliente, mercado).	
PASOS A SEGUIR		
1er paso	Comparar los Lean Canvas desarrollados en el paso uno para decidir con qué modelo se quiere comenzar	
	Comparación con base en riesgos iniciales (de mayor a menos importancia)	1. Nivel de necesidad del cliente ( <i>bloque Problema</i> )
		2. Facilidad para llegar al cliente ( <i>bloque Canales</i> )
		3. Precio / Márgen bruto ( <i>bloque Flujos de ingresos / Estructura de costes</i> )
		4. Volumen del mercado ( <i>bloque Segmento de clientes</i> )
		5. Viabilidad técnica ( <i>bloque Solución</i> )
Clasificar y seleccionar 1-2 modelos de negocio que mejor respondan al diagnóstico de los riesgos iniciales		
2o paso	"Salir del edificio" y validar el/los modelos con al menos otra persona	Objetivos: 1.Evaluar el/los canvas bajo el escrutinio de un asesor externo 2. Buscar ideas de modelos alternativos con otras personas independientes al negocio y que no serán clientes 3. Maximizar la rapidez y el aprendizaje del proceso 4. Utilizar la información resultante de la entrevista como medio para identificar y jerarquizar riesgos
		Identificar, contactar y entrevistarse con un asesor externo que puede ser un "cliente prototipo, un inversor potencial o un emprendedor con conocimiento del sector o experiencia relevante".
	Ajustar modelo de negocio y seleccionar aquel que se llevará a la fase de experimentación	

Fuente: Elaboración propia con base en Maurya (2014). *Running Lean. Cómo iterar de una Plan A a un plan que funciona*.

El tercer metaprincipio consiste en llevar a la fase de experimentación el modelo de negocio desarrollado y seleccionado en los Pasos 1 y 2. Este testeo debe realizarse de manera sistemática por medio de una serie de experimentos donde se utilizará el método “Crear – Medir – Aprender” de Eric Ries, explicado párrafos arriba. La experimentación y el uso del ciclo de aprendizaje validado (así nombra Maurya al ciclo de Ries), se realiza a lo largo de las etapas por las que va evolucionando la propuesta de negocio, conforme se va ejecutando el método *Running Lean*. Este proceso de comprobación del Plan (modelo de negocio) es el mayor aporte y diferenciación que hace Maurya en su ejercicio por unir los principios del *Lean Startup* y de *Desarrollo de Clientes* con la metodología de *Modelo de Negocio Canvas*. Aquí se monitorea, modifica y re-comprueba el modelo de negocio seleccionado en el paso 2, así como se confrontan los riesgos relacionados con el producto, el cliente y el mercado, de manera que logre fortalecer o corregir el paso y dar viabilidad al negocio.

La manera sistemática que propone Maurya para el testeo del *Lean Canvas* se ejecuta a lo largo de las tres fases que atraviesa la validación de una propuesta de negocio (una Startup para el caso preciso del *Running Lean*). La Figura 11 presenta cada una de estas tres fases en las cuales se desarrollan actividades claves (experimentos), que conforme se van concretando, permiten el avance hacia un siguiente nivel.



**Figura 11. Fases que atraviesa una propuesta de emprendimiento (Startup) para su validación**

Fuente: Elaboración propia con base en Maurya (2014). *Running Lean. Cómo iterar de una Plan A a un plan que funciona*.

A continuación se describe y detalla el sistema de ejecución del *Running Lean* a partir del tercer paso de la metodología de Maurya.

El proceso inicia con la fase de Ajuste Problema – Solución donde se valida una de las primeras hipótesis del emprendedor: determinar si efectivamente el problema planteado en el *Lean Canvas* existe y si los clientes están interesados en una solución. El propósito de la experimentación no es invalidar las hipótesis sino comprobarlas, y en caso de que fueran contrarias o distintas a la realidad, ajustar las premisas del emprendedor de manera que se pueda hacer viable el modelo de negocio. Por esta razón, en esta fase del emprendimiento el trabajo y el testeo del Canvas consiste en probar, aprender y validar la idea de negocio, corrigiendo el rumbo (pivotando) conforme se ejecutan los ciclos “crear – medir – aprender”. Como lo explica Maurya (2014), en esta fase los experimentos que se ejecutan son de tipo “pivotación”, cuyo objetivo es “corregir el rumbo (es decir pivotar)” y sirven para “validar determinadas partes de las hipótesis de modelo de negocio para encontrar un plan que funciona”.

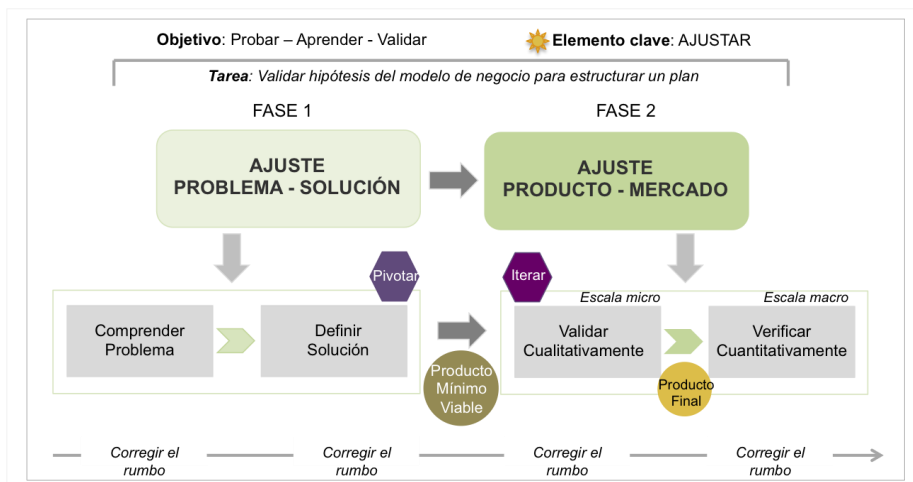
De igual modo, durante la ejecución de la fase Ajuste Problema – Solución, se realizan dos etapas del estudio de riesgos que se mencionaron en el paso 2, éstas son: Comprender el Problema (etapa 1) y Definir una Solución (etapa 2). En la primera etapa el objetivo es “comprender si existe un problema que merece la pena solucionar”, mientras que en la segunda etapa el reto es definir una solución y comprobar que el problema efectivamente necesita ser solucionado. En estas dos etapas se estudian los tres tipos de riesgo que se mencionaron anteriormente (relacionados con el producto, con el cliente y con el mercado), haciendo uso de cuatro experimentos: 1. De demanda: ¿es algo que el cliente quiere?; 2. De viabilidad: ¿el cliente pagaría por ello?; 3. De factibilidad: ¿el problema puede solucionarse?; y 4. De comprobación de clientes: ¿existe un segmento de clientes que tiene la necesidad de resolver el problema y un grupo de *early adopters* que están interesados en probar de inmediato el producto/servicio que ofrece el negocio? (Maurya, 2014).

Con los resultados de los experimentos y del análisis de la información recaudada el emprendedor estará en la posibilidad de determinar los elementos necesarios (“el conjunto mínimo de funciones y características necesario para abordar un conjunto determinado de problemas”) para diseñar su Producto Mínimo Viable (PMV) con el que continuará el proceso de experimentación en la Fase de Ajuste Producto – Mercado.

La segunda fase de un emprendimiento (y la continuación del tercer metaprincipio) consiste en probar la eficacia del PMV creado en la fase anterior y comprobar “si es lo que la gente quiere”. Así como en la primera fase el ciclo “Crear – Medir – Aprender” se realiza por medio de experimentos de tipo “pivotación”, en esta fase los experimentos conducen hacia la iteración, es decir, repetir varias veces la aplicación del experimento para ir comprobando el modelo de negocio e ir “corrigiendo el rumbo”. De este modo, en esta fase se experimenta la entrega o ejecución de la idea de negocio (del PMV) con grupos pequeños de *early adopters* (“iterar en lotes pequeños”), quienes validan o invalidan el propósito del negocio. Con base en los resultados que se obtienen de estas iteraciones, el emprendedor debe ir perfeccionando su PMV hasta obtener un producto final validado. Este procedimiento corresponde a la tercera etapa del estudio de riesgos que Maurya nombra “Validar cualitativamente”.

Después de haber evolucionado el PMV hasta un producto final que corresponda a lo “que la gente quiere”, el siguiente paso en el ajuste de Producto – Mercado es el de “Verificar cuantitativamente”. Esta es la etapa cuatro del análisis de riesgos y aquí el producto o servicio es ofrecido a una escala macro con clientes verdaderos, es decir, se pasa de experimentos *controlados* con grupos de *early adopters* a un momento de verdad donde se pone a prueba la reacción del mercado. El éxito de esta etapa depende del trabajo que se realiza en la “validación cualitativa” (etapa 3), pues lograr posicionar el producto o servicio con los *early adopters* dará como resultado una “tracción temprana”, que dotará al emprendimiento de una aceptación en el mercado previa a su verdadero lanzamiento.

El ajuste Producto – Mercado es de suma importancia para el emprendimiento, pues en esta fase no solo se trabaja sobre la modelación del “producto apropiado”, sino también en el desarrollo de “un modelo de negocio escalable que funcione” (Maurya, 2014). La Figura 12 hace un acercamiento a las fases uno y dos de la evolución de un emprendimiento (Startup).



**Figura 12. Procesos internos de las dos primeras fases de un emprendimiento**

Fuente: Elaboración propia con base en Maurya (2014). *Running Lean. Cómo iterar de un Plan A a un plan que funciona.*

La fase final de un emprendimiento es la de Escalar. Como se verá enseguida, lo que se propone en esta fase es muy similar a la Etapa 4 del Modelo de Desarrollo de Clientes de Blank (ver Figura 5), de hecho haciendo un comparativo entre Blank y Maurya, la propuesta de la evolución de un emprendimiento en tres fases de Maurya es casi idéntica a las “4 etapas para la Epifanía” (ver apartado 3.2). Con esta fase se concluye la puesta a prueba del plan (modelo de negocio), que es el tercer metaprinipio de la metodología *Running Lean*.

Una vez que se ha logrado el ajuste Producto – Mercado o tracción (la aceptación del producto o servicio por parte del mercado objetivo), el propósito del emprendimiento será el de escalar. El objetivo aquí es crecer, pues al obtener una reacción positiva del mercado (que es el término al que se debe llegar en la Fase 2), el emprendimiento que ha estado en experimentación pasa a convertirse en un negocio en marcha que se deberá ir madurando (escalando). En esta fase los experimentos no llevan a la pivotación sino a la optimización, ya que son experimentos con los que se trata de perfeccionar las hipótesis que fueron previamente validadas para acelerar el plan de trabajo. El objetivo que se busca con estos experimentos es el de mejorar la eficiencia para así “escalar el modelo de negocio” (Maurya, 2014). Tal como lo menciona Maurya, después de haber logrado el ajuste producto – mercado y llegados a la fase tres, “podemos garantizar cierto nivel de éxito y dejar de centrarnos en el aprendizaje para empezar a escalar”.

### 3.5 *Running Lean* y el alcance de esta investigación

Como se ha visto en este marco teórico, el método *Running Lean* se plantea como un modelo de trabajo efectivo para modelar negocios que se encuentran en una etapa cero, es decir, que solo cuentan con una idea de negocio, tal como es el caso del emprendimiento que se desarrolla en esta investigación.

Al igual que se expone en el método *Running Lean*, en este momento la investigadora-emprendedora solo cuenta con unas hipótesis y unos supuestos que le hacen pensar que su

propuesta de negocio es viable, pero esto no ha sido probado. Por esta razón se considera pertinente y necesario hacer uso de una metodología que demuestre que el negocio es viable y que hay un mercado para esa idea. Por tanto, se coincide con Maurya en que hay que ir al terreno para contrastar la idea de negocio con la posibilidad de desarrollarla paso a paso, lo cual dará seguridad a la investigadora-emprendedora en que va por la buena línea, y de no ser así, poder corregir el rumbo.

La aplicación del método *Running Lean* completo (la ejecución de los tres metaprincipios, incluyendo las tres fases del emprendimiento, con la aplicación de los experimentos que permitan pivotar e iterar varias veces) implica una dedicación de largo plazo, lo que para este trabajo de grado es una restricción, pues se cuenta con un tiempo limitado para su realización. Por esta razón, y con el objetivo de comprobar la pertinencia y posible viabilidad de la idea de negocio que se plantea en este trabajo (un servicio de consejería para organizaciones de emprendimiento social), esta investigación ejecutará los pasos uno y dos de la metodología *Running Lean* (Documentar el Plan A e Identificar y jerarquizar los elementos de riesgo del Plan) y realizará la fase de Ajuste Problema – Solución (Fase 1), donde se verificará si efectivamente existe un problema que necesita ser solucionado y se definirá una solución a éste con base en los resultados de los hallazgos que se obtengan en el terreno.

El trabajo de investigación concluirá con el análisis de la información recaudada para determinar los elementos necesarios que la emprendedora – investigadora deberá tener en cuenta para diseñar el Producto Mínimo Viable que le permitirá continuar con las fases sucesivas del método *Running Lean* (Fases 2 y 3), que consisten en la puesta a prueba del Plan hasta lograr el desarrollo de un modelo de negocio viable y con posibilidades de éxito.

Este trabajo de investigación no pretende validar ni poner a prueba el método *Running Lean*, sino más bien acogerse a esta metodología y aplicarla en las actividades que se llevarán a cabo en la realización de este ejercicio.

## **4 Método de solución**

El marco metodológico que sigue este trabajo de grado es *Running Lean*, que como se vió en las páginas anteriores, distingue una serie de pasos para su aplicación. Así, y teniendo en cuenta el alcance de esta investigación, el trabajo se desarrolló en tres pasos, a saber: 1) La Documentación del “Plan A”, 2) la Identificación y jerarquización de los elementos del Plan y, 3) el Ajuste Problema-Solución que incluyó las etapas “Comprender el problema”, “Definir una solución” y la definición de los elementos clave para el diseño del servicio de Consejería que servirá como Producto Mínimo Viable, y que será utilizado por la emprendedora – investigadora, en una etapa posterior del desarrollo de este emprendimiento.

El sujeto principal de esta investigación fue la empresa de Consejería en sí misma; sin embargo, para poder realizar el Ajuste Problema-Solución, se necesitó conocer y analizar los siguientes sujetos secundarios: organizaciones de emprendimiento social, empresas consultoras en el campo social, así como algunas iniciativas innovadoras en su modelo de negocio. El acercamiento a los sujetos secundarios se realizó mediante personas clave en las organizaciones, el análisis de documentos que tratan sobre ellas, y a través de expertos conocedores de las problemáticas y desafíos de las organizaciones de emprendimiento social.

#### 4.1 Documentación del Plan A

Este primer paso inició con la definición de la noción del problema, de la solución y del segmento de clientes. Para la definición de la noción del problema se partió de algunos supuestos de la investigadora-emprendedora, basados en su experiencia profesional y el contacto con organismos de emprendimiento social, y de la investigación teórica realizada en el *Planteamiento del problema*, presentada en el punto 2 de este trabajo de grado. La revisión bibliográfica permitió corroborar los supuestos de la investigadora, así como ampliar el conocimiento y la perspectiva de la problemática que enfrentan estas organizaciones. Con base en este ejercicio de búsqueda y reflexión sobre la problemática de las organizaciones de emprendimiento social, se elaboró un supuesto que orientó la conducción del trabajo de campo y que fue formulado de la siguiente manera: *Las empresas sociales desean mejorar su gestión e implementar o modificar su modelo de negocio.*

Con esta información se pudo elaborar una matriz que relaciona la categorización de los problemas, los retos críticos y la posible solución a cada uno de ellos. La sistematización de estos datos proveyó información suficiente para iniciar la reflexión sobre el sujeto afectado (cliente) por estos problemas, con lo cual se pudo realizar una primera aproximación al segmento de clientes, que se abordó desde dos perspectivas. Por un lado, el tipo de organización de emprendimiento social a la cual irá dirigido el modelo de negocio y, por otro, el perfil del usuario que será objeto de la consejería.

De esta forma se pudo delimitar la dupla Problema-Segmento de clientes y la noción de solución, con lo cual se reunió el material suficiente para iniciar la elaboración del *Lean Canvas*, siguiendo la *Receta para aplicar el Running Lean*, así como las instrucciones del llenado del lienzo, aplicando los dos primeros pasos o metaprincipios: Documentar el Plan A (Paso 1) e Identificar y jerarquizar los elementos de riesgo del Plan diseñado en el *Lean Canvas* (Paso 2), así como la Fase 1 (Ajuste Problema-Solución) o prueba experimental del modelo de negocio desarrollado y seleccionado en los pasos anteriores.

En la Figura 13 se presenta la Guía para el llenado del *Lean Canvas* elaborada por Ash Maurya con las orientaciones para completar cada uno de los bloques que fue utilizada en este proceso.

<b>PROBLEMA</b>  Describir el principal de los 3 problemas que necesita resolver el segmento de clientes en el que te estás centrando	<b>SOLUCIÓN</b> - No es necesario ser exhaustivo en la solución. Es posible que el problema resulte ser otro diferente al planteado aquí (una vez en el terreno). - Bosqueja la solución más sencilla que puedas crear para c/u de los problemas. - La solución debe corresponder al momento final del problema (al último del proceso)	<b>PROPUESTA ÚNICA DE VALOR</b> - Por qué somos diferentes y por qué merece la pena que nos presten atención. No es necesario encontrarla a la 1a. Comienza con una suposición para después iterar. - Asegurate que la diferencia que ofreces es realmente relevante. Que ataque y resuelva el problema que quieres solucionar. - Construye las ventajas finales: El beneficio que tendrá tu consumidor; qué va a ganar él comprándote a ti.	<b>VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA</b> - Suele ser el bloque más difícil de contestar. Puedes dejar en blanco, pero debes reflexionar en cómo te diferencias de los demás y conseguirás que esta diferencia sea relevante. - Es algo que no puede copiarse o comprarse fácilmente: Información privilegiada, avales de expertos apropiados, un dream team, ser autoridad en el tema, clientes ya existentes, efectos de red a gran escala.	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>  -Empieza con un cliente específico (el que mejor conozcas) - Identifica otro rol de usuario que interactuará con ese cliente
<b>ALTERNATIVAS</b>  Enumera alternativas existentes: cómo crees que tus early adopters solucionan ese problema	<b>MÉTRICAS CLAVE</b> - Sirven para medir si el negocio está marchando bien. - Sirven para evaluar progresos. - Usa modelo "métricas pirata": Adquisición; Activación; Retención; Ventas; Recomendación.	<b>DISCURSO HIGH CONCEPT</b> Se utiliza para transmitir de un plumazo tu idea para facilitar su "propagación ». Es complementario a UPV. No es obligatorio pero es útil	<b>CANALES</b> -Identifica los canales que te pongan frente a los clientes potenciales -Selección de canales (Canales tempranos): Canales gratis vs. pago; Canal directo vs. automatizado; Canal directo vs indirecto; Canales inbound vs. outbound	<b>EARLY ADOPTERS</b>  - Anota características de tu cliente prototípico (define EA no cliente habitual) - Solo necesitas unos cuántos clientes para aprender (pero que sean buenos)
	<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>  -Permite modelar la viabilidad del negocio -Enumera costos operativos que debes cubrir para llevar tu producto al mercado -Concéntrate en el presente			
<b>Calcula punto de equilibrio entre FI y EC:</b> Estima cuánto tiempo, dinero y esfuerzo son necesarios para alcanzarlo.		<b>FLUJOS DE INGRESOS</b>  -Permite modelar la viabilidad del negocio -Se debe fijar un precio desde el principio, si no se retrasa la validación de un elemento sensible del modelo y, los EA pueden no comprometerse seriamente afectando los experimentos . -Cobra por tu producto , pues el precio forma parte del producto (percepción de valor), define a tus clientes (sensibilidad al precio). Además es la primera forma de validar tu negocio es que te paguen.		

**Figura 13. Guía para el llenado del Lean Canvas según Ash Maurya**

Fuente: Elaboración propia con base (Maurya, *Running Lean*. Cómo iterar de una Plan A a un plan que funciona, 2014)

## 4.2 Identificación y jerarquización de riesgos

Con base en la idea de negocio esbozada en el *Lean Canvas* se procedió a identificar y jerarquizar los riesgos iniciales siguiendo la *Receta para aplicar el Running Lean, Paso 2* (ver Tabla 3 en sección 3.4), tomando como variables de análisis los cinco factores a calibrar (Nivel de necesidad del cliente, Facilidad para llegar a los clientes, Precio/Margen bruto, Volumen de mercado y Viabilidad técnica), así como los tres tipos de riesgo que reconoce la metodología *Running Lean* y que se pueden identificar en los diferentes bloques del Canvas (riesgos relacionados con el Producto, el Cliente y el Mercado). Con estos elementos se realizó una matriz de evaluación que sirvió como herramienta de ayuda para analizar los riesgos documentados en *Lean Canvas* y jerarquizarlos de acuerdo a una escala de bajo, medio y alto riesgo, esto con el fin de prestar mayor atención durante la fase de Ajuste Problema-Solución a los riesgos más prioritarios.

Posteriormente se procedió a evaluar el Plan A con ayuda de un “asesor externo”, a fin de identificar las falencias del Canvas y profundizar en las debilidades que pudiera tener, contrastar su opinión y validar las hipótesis de riesgo establecidas en el *Lean Canvas*. Para este propósito se seleccionó un académico con amplio conocimiento de las organizaciones de economía solidaria y economía social, así como de los retos y dificultades que enfrentan.



Se entrevistó al Dr. Mario Vargas, Director de la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación y el Desarrollo Local de la Universidad de EAFIT en Medellín, Colombia, quien lidera uno de los principales programas a nivel de postgrado en gestión de empresas sociales, el cual es un referente para la formación de emprendedores sociales en el país. El Dr. Vargas no solamente es un académico experto en el estudio de este tipo de organizaciones, sino que también ha sido un impulsor para la creación y desarrollo de organizaciones de emprendimiento social, lo cual fue un criterio para seleccionarlo como Asesor Externo para ofrecer una mirada crítica al modelo de negocio planteado en este trabajo de grado.

El instrumento que se aplicó para la entrevista con el Dr. Mario Vargas fue una entrevista exploratoria en formato abierto-semiestructurado, durante la cual se le presentó el *Lean Canvas* de manera detallada, buscando una mirada crítica del experto sobre los diferentes bloques del Canvas, así como sus recomendaciones para mejorar el modelo de negocio.

Con base en las observaciones y comentarios del Asesor Externo se efectuó un nuevo análisis de los diferentes elementos del *Lean Canvas*, particularmente los riesgos iniciales, y se procedió a realizar una nueva jerarquización de riesgos a fin de identificar las debilidades de la propuesta y depurar los elementos a observar y analizar en la siguiente etapa de exploración del Problema-Solución.

### **4.3 Ajuste Problema-Solución**

El Ajuste Problema-Solución corresponde a la primera Fase de un emprendimiento y tiene como objetivo comprobar que el problema identificado en la literatura corresponde a las características del problema encontrado en el terreno y que esta problemática requiere ser resuelta. De igual modo, en esta fase al mismo tiempo que se comprueba el problema se contrasta con la solución verificando su pertinencia y aceptación.

Esta fase consta de un ciclo con tres momentos “crear - medir - aprender”. Para la ejecución del primer momento “crear” se definieron primero los objetivos que se deseaban alcanzar en esta etapa, los sujetos a investigar y las herramientas a utilizar. Con base en los riesgos y debilidades identificados en el modelo de negocio documentado en el *Lean Canvas*, se definieron los elementos a explorar en el ejercicio de investigación en el terreno, lo cual se tradujo en los objetivos de la fase Ajuste Problema-Solución. Para recoger la información necesaria para la investigación se seleccionaron tres tipos diferentes de actores claves del ecosistema del emprendimiento social, con el propósito de obtener información diferente y complementaria sobre la problemática de las empresas sociales, a saber: emprendedor social, consultor de organizaciones de emprendimiento social y académico experto en el tema. De esta manera se pudo contar con perspectivas y experiencias diversas de la situación problema, lo cual permitió triangular la información recabada para buscar los puntos convergentes sobre la problemática analizada, incrementando así el grado de validez de los resultados obtenidos.

Finalmente, se seleccionaron el método y la herramienta de exploración acordes con la metodología *Running Lean*, que propone un modelo de entrevistas semiestructuradas que guían al emprendedor en su tarea de validar las hipótesis de su modelo de negocio para ajustar su plan a las necesidades o deseos reales del mercado.

Así, se realizaron cuatro entrevistas exploratorias de tipo abierto-semiestructurado a los siguientes perfiles de actores del ecosistema del emprendimiento social, con una duración aproximada de 60 minutos, tres de ellas por videoconferencia y una de manera presencial:

- a) **Emprendedor Social.** Con este perfil se buscaba obtener información sobre las principales necesidades, dificultades y logros de un emprendedor social, y conocer de qué manera hacía frente a los diferentes problemas que atraviesa. Para este fin se entrevistó a dos emprendedores vinculados con diferentes tipos de organizaciones. Por un lado, se entrevistó a Federico Botero, fundador y director de Ecoral, una empresa de consultoría para la conservación y valorización de los recursos naturales a fin de generar modelos empresariales sostenibles para el medio ambiente. Ecoral se define a sí misma como una empresa social y lleva 5 años en el mercado, por lo cual se puede considerar como una empresa ya establecida. Sus clientes provienen tanto del sector público y privado, lo cual le proporciona una buena experiencia en manejo empresarial y un testimonio relevante sobre las diferentes etapas que atraviesa una empresa social, desde su inicio hasta su madurez. Por otro lado, se entrevistó a Fernando Daniels, Director Ejecutivo del Programa Colegio de las Américas (COLAM) de la Organización Universitaria Interamericana (OUI), un organismo sin fines de lucro con 36 años de existencia establecido en Canadá, cuya misión consiste en apoyar el desarrollo de las instituciones de educación superior en las Américas para que cumplan con su rol de promotor del desarrollo social. Su programa COLAM funciona desde hace 16 años, ejecutando proyectos con fondos de la cooperación internacional y en los últimos años han realizado cambios importantes en su modelo de negocio, con el fin de incorporar una perspectiva de autofinanciamiento conservando su objetivo misional de apoyo al desarrollo sostenible, por lo cual constituye un buen ejemplo de un organismo “en transición” de un modelo dependiente de subvenciones externas a un modelo empresarial de generación de sus propios recursos.
- b) **Asesor-Consultor de Organizaciones de Emprendimiento Social.** Con este perfil se buscaba tener información de primera mano sobre las principales necesidades y dificultades de los emprendimientos sociales, así como el tipo de ayuda y/o asesoría que requieren. Se entrevistó a Camilo Velásquez, Creador y Director de la Comercializadora Social EmprendeVerde, un emprendimiento auspiciado por la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, que interviene principalmente en el Departamento de Cundinamarca, Colombia. Camilo Velásquez es consultor de empresas sociales en factibilidad y modelo de negocio, con amplio conocimiento sobre los desafíos para el desarrollo, sostenibilidad y perdurabilidad de las organizaciones de emprendimiento social. Dado que EmprendeVerde es una “organización” que asesora a emprendimientos sociales, se analizó esta entrevista desde una doble perspectiva. Por un lado, como asesor-consultor de empresas sociales, con lo cual se pudo obtener información sobre las problemáticas que atraviesan los emprendimientos sociales en la etapa inicial de su desarrollo, que corresponde al tipo de empresas que asesora EmprendeVerde. Por otro lado, la entrevista también permitió analizar a EmprendeVerde como “empresa” consultora/asesora de organizaciones de emprendimiento social, con lo cual se pudo recabar información sobre el tipo de asesoría que requieren los emprendimientos sociales y la manera como se presta esta asesoría.

- c) Académico. Con este perfil se buscaba integrar la perspectiva crítica del académico que ha estudiado en profundidad el fenómeno del emprendimiento social, a fin de contrastar el conocimiento experto del tema con los hallazgos que se obtuvieron durante las entrevistas y búsqueda documental. Se entrevistó a Ana María Redondo, doctoranda en Economía y Gestión de Organizaciones por la Universidad de Zaragoza, España y Asesora Temática de Trabajos de Grado de MBA en la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, quien por su experiencia al frente de Organismos No Gubernamentales (ONG) que desarrollan proyectos de emprendimiento social, aportó una visión estratégica del modo de funcionamiento y las dificultades que enfrentan estas organizaciones para desarrollar este tipo de emprendimientos, así como los desafíos y retos para migrar hacia modelos de empresa social.

El guión de las entrevistas se elaboró con base en una guía de observación que tenía como propósito indagar sobre la idea negocio y los riesgos identificados en el Canvas. La elaboración de dicha guía empleó cinco elementos de observación para obtener información sobre el problema, la solución, el segmento cliente, la propuesta de valor y la viabilidad financiera. Para cada uno de estos elementos se estableció una serie de preguntas que se reagruparon de acuerdo a los objetivos establecidos para esta fase de experimentación. La información recabada en las entrevistas, con ayuda de esta guía, fue organizada en unas matrices (*Matriz para la interpretación y análisis de las entrevistas abiertas semi-estructuradas*), las cuales sirvieron de base para el ejercicio de interpretación y análisis de los resultados que condujeron a la identificación de los principales aprendizajes del ejercicio de experimentación.

Este ejercicio correspondió al primer ciclo “crear-medir-aprender”, que llevan a cabo los experimentos que se realizan en la metodología de Ash Maurya. Si bien solo se trata de un primer experimento, la información recabada en las entrevistas permitió evaluar los supuestos en los que se basó la formulación de la idea inicial de negocio, y ajustar el modelo de negocio acoplando el Problema a una Solución y estableciendo la Propuesta Única de Valor para el ofrecimiento de un servicio de Consejería y acompañamiento a organizaciones de emprendimiento social, redireccionando el rumbo que seguirá este emprendimiento en una etapa futura.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la aplicación del método de solución descrito en esta sección, así como el análisis de los mismos.

## 5 Presentación y análisis de resultados

En esta sección se exponen los resultados obtenidos en la ejecución del método *Running Lean*. El despliegue de esta información se realiza en tres bloques que responden a cada uno de los pasos de esta metodología, a saber: la documentación del Plan A, la identificación y jerarquización de riesgos, y finalmente, la realización de la primera fase del emprendimiento (el Ajuste Problema Solución). Cada uno de estos pasos explica en detalle, tanto la aplicación de la metodología en el ejercicio práctico de investigación como los resultados obtenidos, relacionándolos entre sí para formar un hilo conductor que enlaza cada una de las secciones, convirtiendo las distintas etapas de este ejercicio en una sola pieza.

## 5.1 Documentación del Plan A

El ejercicio de campo inició con la definición de la noción del problema, de la solución y del segmento de clientes que servirían como punto de arranque para este primer paso de la investigación, pues estos tres elementos son indispensables para poder iniciar la documentación del modelo de negocio, según el método *Running Lean*.

Para realizar esta tarea se comenzó por caracterizar las problemáticas comunes de las organizaciones de emprendimiento social que fueron identificadas en la investigación teórica del *Planteamiento del Problema* y, con base en esta información se realizó un análisis que permitió definir la noción de solución. Realizando este análisis surgió y se fue haciendo más claro el perfil de cliente hacia el cual va dirigida la propuesta de servicio de Consejería; sin embargo, para completar y acotar el segmento de clientes se retomó el planteamiento sobre el cliente objetivo señalado en el ejercicio de descripción de las empresas sociales (punto 2.1).

La información arrojada por esta primera tarea fue la base para completar los bloques “Problema – Segmento de clientes”, que son los pilares del *Lean Canvas*, y en torno a los cuales evoluciona y se madura la idea de negocio, así como también el bloque “Solución”, que sirve de apoyo para llevar a cabo los experimentos de la fase Ajuste Problema – Solución.

Una vez definidas las nociones del problema, solución y segmento de clientes, se inició el desarrollo del *Lean Canvas* con base en los tres problemas identificados (financiamiento, capacidad de gestión, y estimación del valor económico del impacto social). Para cada uno de estos problemas se planteó una solución, teniendo en cuenta los enunciados del ejercicio de identificación del segmento de clientes, y se elaboró una Propuesta Única de Valor (PUV) para todo el modelo de negocio. Asimismo, siguiendo los lineamientos de la metodología *Running Lean*, se generó un *Discurso High Concept* para transmitir la idea de negocio de una manera fácil y efectiva, el cual corresponde al siguiente enunciado: “*Te ayudamos a pensar y a desarrollar capacidades para la dirección estratégica de tu empresa*”.

Se identificaron tres canales para hacer llegar la solución a los segmentos de clientes identificados y se estableció el flujo de ingresos y la estructura de costes del modelo de negocio. Una vez completados estos bloques del Canvas se definieron las métricas para monitorear la medición de los puntos clave del ciclo de vida del cliente (adquisición; activación; retención; ventas y recomendación). El diseño del *Lean Canvas* concluyó con la identificación de la Ventaja Competitiva Injusta para lo cual se revisaron los recursos tangibles e intangibles con los que ya cuenta la emprendedora – investigadora.

A continuación se describe el detalle de las tareas realizadas en esta primera etapa del ejercicio de campo.

### 5.1.1 Identificación de la noción del problema, de la solución y del segmento de clientes

Al inicio de este trabajo de grado la emprendedora – investigadora, basada en su experiencia de trabajo con organizaciones sin fines de lucro, tenía como hipótesis que el problema de las organizaciones de emprendimiento social radicaba en tres aspectos:

- a) Dependencia de fondos de subvención y fondos externos para la sostenibilidad de la

empresa que conduce a la Gerencia a una zona de confort que la aleja de poner en marcha iniciativas diferentes para la captación de fondos y rentabilizar los recursos tangibles e intangibles de la empresa, llevándola tranquilamente a un estado de crisis cuando las subvenciones/fondos externos, dejan de captarse y no cuentan con un plan de contingencia, ni se han preparado para afrontar este momento.

- b) Sobrecarga de trabajo, agravada por la conformación de equipos pequeños que se comprometen en proyectos de gran envergadura y que colman la *capacidad instalada* de la empresa, lo cual repercute en el quehacer de la Gerencia, debido a que “el día a día” y las urgencias la absorben y consumen en temas operativos y administrativos, distrayéndola o dificultando su cometido de diseñar, ejecutar y dirigir bajo una estrategia organizacional.
- c) Desconocimiento o falta de experiencia en el uso de herramientas y modelos que mejoran la rentabilidad de un negocio, aunado a prácticas empíricas en la dirección empresarial, donde las tareas comerciales, de mercadeo y de ventas, si no están ausentes, son de bajo impacto para las utilidades de la empresa.

La primera tarea que se realizó al comenzar esta investigación fue llevar a cabo una indagación teórica sobre los principales problemas que enfrentan las organizaciones de emprendimiento social, con el fin de verificar y corregir la perspectiva de la emprendedora – investigadora. La revisión bibliográfica arrojó datos similares a los identificados por ella en su experiencia profesional, dando la oportunidad de categorizar las problemáticas y describirlas de una manera más clara. Este ejercicio que fue presentado en el *Planteamiento del problema*, se utilizó al inicio del trabajo de campo, y sirvió de base para la identificación de la noción del problema, de la solución y del segmento de clientes.

De este modo, la revisión de literatura realizada en el *Planteamiento del problema* permitió identificar que las organizaciones de emprendimiento social encaran tres principales desafíos en alguna de las siguientes categorías: financiamiento, capacidad de gestión empresarial y estimación del valor económico del impacto social.

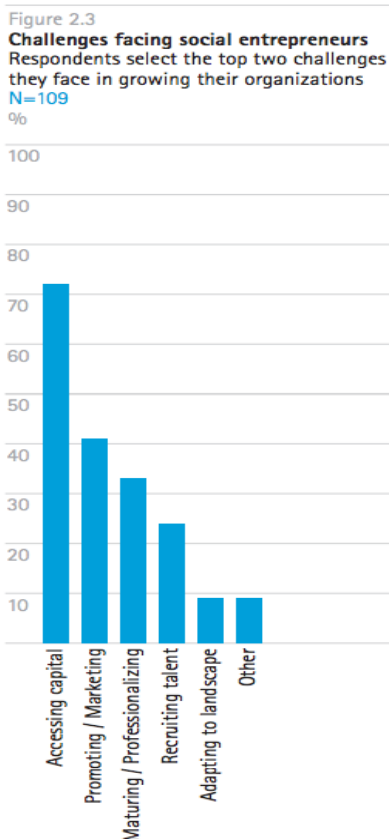
**a) Financiamiento:** Con respecto al financiamiento, en los últimos años los organismos de apoyo a la comunidad y al desarrollo social han experimentado una reducción de los fondos públicos y privados disponibles para la realización de su tarea. De igual forma, para las organizaciones que encuentran su sustento en la cooperación internacional de ayuda al desarrollo, el panorama coincide por el incremento del número de organizaciones que participa por los fondos concursables. Por otro lado, para las empresas sociales, el acceso a otros recursos diferentes de la financiación pública o de ayuda al desarrollo, aunque viable, es difícil de conseguir, particularmente cuando se requiere el acceso a fuentes crediticias. De este modo, el margen de maniobra de las empresas sociales se torna reducido y ante este panorama, este tipo de organizaciones está obligada, no solo a diversificar sus fuentes de financiación, sino también a implementar estrategias que les permitan continuar funcionando y seguir sirviendo en su labor social, tomando medidas como la reducción máxima de sus costos, tratando de aumentar al máximo su eficiencia y buscando nuevas formas de generar fuentes de ingresos.

**b) Capacidad de gestión:** Las empresas sociales se enfrentan también a una necesidad de mejora en su gestión empresarial. Para lograr una transformación integral de las

organizaciones sociales y evolucionar de manera efectiva hacia una empresa competitiva y exitosa, se hace indispensable la implementación de un enfoque empresarial dirigido a la obtención de resultados, que dote a la organización de herramientas de gestión como un plan estratégico, un plan de mercadeo y estrategias comerciales, entre otras. Este cambio de visión equivale a un cambio de orientación, sin perder su fin último, que es la contribución y creación de riqueza social. Como señala SEKN (2006) al referirse a alinear la creación de valor social con el valor económico, la empresa social “en lugar de verse como administradora de proyectos, preocupada mayoritariamente por la obtención de insumos inciertos (principalmente financieros) pasa a verse como proveedora de bienes/servicios de calidad y precio aceptables” (SEKN, 2006, p. 301). Es así como incluyendo una “visión empresarial” en la práctica cotidiana la empresa social logrará desplegar todo su potencial.

**c) Estimar el valor económico del impacto social:** La tercer problemática de la empresa social es el desconocimiento y la falta de visibilidad que existe en torno al concepto de emprendimiento social, así como la falta de credibilidad y reconocimiento de este sector en el mercado (Priede, López-Cózar, & Rodríguez, 2014). A esto se suma la dificultad de valorar, tanto en términos de reconocimiento por parte del mercado, como en términos económicos por parte de los emprendedores sociales, la creación del valor social que genera la empresa social. En la literatura consultada se observa que la empresa social tiene dificultad para capitalizar los elementos diferenciales que le aportan la creación de valor social. Esto se debe por una parte a la dificultad de hacer palpable y comprensible el concepto de generación de riqueza para la sociedad y, por otra, porque desde la óptica comercial y de mercado la lógica de generar riqueza para invertirla o entregarla al cliente se opone a la ideología capitalista donde el beneficiario principal debería ser el que proporciona y pone en riesgo su capital (Guzmán & Trujillo, 2008). Así, esta última problemática exige una transformación en la comprensión de cómo hacer empresa y un cambio de pensamiento por parte de los emprendedores sociales para estimar y capitalizar tanto el valor social como el valor económico del servicio que prestan (Curto, 2012; SEKN, 2006; Guzmán & Trujillo, 2008).

Tomando como base estas tres categorías y contrastándolas con la percepción empírica de la emprendedora – investigadora, se inició el bosquejo de una idea de solución para cada problemática. Sin embargo, con el fin de ahondar un poco más en los desafíos de las organizaciones de emprendimiento social y ampliar las ideas de solución, se buscó una nueva fuente bibliográfica y se encontró un estudio realizado a 100 emprendedores de todo el mundo donde la Fundación Skoll y el *Think Tank* SustainAbility, que reporta que los retos más críticos que enfrentan los emprendedores sociales corresponden a la obtención de capital, promoción y mercadeo, así como desarrollo organizacional (SustainAbility, 2007). La Figura 14 resume las principales barreras identificadas por los emprendedores sociales en la realización de su tarea.



**Figura 14. Retos que enfrentan los emprendedores sociales**

Fuente: Tomado de SustainAbility (2007), p. 15.

Así, según lo expuesto en el estudio *Growing Opportunity: Entrepreneurial Solutions to Insoluble Problems* (SustainAbility, 2007), el acceso a capital es el desafío más importante que deben librar los emprendedores sociales, pues el capital es lo que les permite contratar talento, ganar mercado, alquilar espacios, ejecutar proyectos pilotos, y llevar a cabo distintas actividades relacionadas con el crecimiento de la empresa. El segundo reto que enfrentan estos emprendedores es la promoción y el mercadeo, ya que los encuestados declararon que “comparado con el resto de los emprendedores, normalmente les lleva más tiempo dar a conocer sus productos a la sociedad y a los inversores [retrasando a menudo] la captación de fondos y de socios y, en general, ayudas de cualquier tipo” (Curto, 2012, p. 19). Finalmente la tercera barrera que confrontan es lograr un desarrollo organizacional efectivo, pues tienen dificultades para atraer, formar y retener talento humano orientado a los negocios e interesado y sensible a la misión y cultura de este tipo de organizaciones, teniendo en cuenta que los salarios que puede ofrecer la empresa social son menos competitivos.

Haciendo un comparativo entre esta nueva información y las problemáticas que ya se habían identificado (financiamiento, capacidad de gestión y estimación del valor económico del impacto social), se observó que las barreras establecidas en el estudio de la Fundación Skoll y el *Think Tank* SustainAbility, eran complementarias a los retos de financiamiento y de capacidad de gestión, pues el acceso a capital coincide con las dificultades descritas en la problemática de financiamiento, mientras que la barrera de promoción y mercadeo, así como la de desarrollo organizacional, no solo son compatibles con la problemática de capacidad de

gestión, sino que la complementan e incorporan nuevos elementos que explican las causas de esta problemática (además de las dificultades de gestión empresarial se integran las barreras de gestión de promoción y mercadeo y de profesionalización y especialización del talento humano). En cuanto a la problemática de estimación del valor económico del impacto social, este estudio no reportó una barrera que se relacionara directamente con esta categoría, sin embargo, el desafío para adaptarse al entorno (quinta posición de la Figura 14) tiene cierta similitud con esta categoría, pues aquí los emprendedores relacionaron esta barrera con la falta de credibilidad y reconocimiento de este sector en el mercado.

Habiendo llegado a este momento del ejercicio, y con la información detallada hasta este punto, se elaboró un cuadro de correspondencia entre la categorización base de las problemáticas halladas en el *Planteamiento del problema* y los retos más críticos que enfrentan los emprendedores sociales según el estudio *Growing Opportunity: Entrepreneurial Solutions to Insoluble Problems*, distinguiendo para cada rubro los principales elementos del problema, lo cual se presenta en la Tabla 4.

**Tabla 4.** Comparativo de las problemáticas que enfrentan los organismos de emprendimiento social

Categorías de base según los resultados de la sección <i>Planteamiento del problema</i>			
	<b>Financiamiento</b>	<b>Capacidad de Gestión</b>	<b>Estimación del valor económico del impacto social</b>
Principales elementos del problema	- Dependencia del financiamiento externo	- Debilidades de gestión y enfoque empresarial orientado la obtención de resultados - Dificultad para implementar un enfoque empresarial en la práctica cotidiana	- Dificultad para estimar el valor económico del impacto social - Dificultad para capitalizar los elementos diferenciales que le aportan la creación de valor social
Correspondencia con categorías reportadas en estudio de Fundación Skoll y la organización SustainAbility			
	<b>Acceso a capital</b>	<b>Promoción / mercadeo y Desarrollo organizacional</b>	<b>Adaptación del entorno</b>
Principales elementos del problema	- Dificultad para acceder a capital	- Dificultades en la promoción y el mercadeo - Dificultades para la atracción, profesionalización/especialización del talento humano	- Falta de reconocimiento del emprendimiento social

Fuente: Elaboración propia

Analizando este cuadro y comparando las categorías y su correspondencia, así como las líneas de cruce y similitud entre los principales elementos de cada problema, se definieron como noción del problema, las cinco problemáticas siguientes:

- Dependencia de financiamiento externo / Dificultad de acceder a capital.
- Profesionalización / especialización del talento humano / Debilidades de gestión y enfoque empresarial orientado a la obtención de resultados.
- Dificultad para capitalizar los elementos diferenciales que le aportan la creación de valor.



- d) Implementación de un enfoque empresarial en la práctica cotidiana / Dificultad para estimar el valor económico del impacto social.
- e) Falta de reconocimiento del emprendimiento social / Dificultades en la promoción y el mercadeo.

Una vez definidos los problemas, se dio paso a definir una solución para cada uno de ellos. Dado que la metodología *Running Lean* permite trabajar con supuestos de la emprendedora – investigadora, el ejercicio consistió en elaborar una conjetura para cada problema y con base en ellas idear una posible solución. El resultado obtenido, el cual se presenta en la Tabla 5, permitió la identificación de la noción de solución.

**Tabla 5.** Identificación de la noción de solución para los problemas que enfrentan los organismos de emprendimiento social

<b>Noción del problema</b>	<b>Conjetura de la emprendedora – investigadora</b>	<b>Posible solución</b>
Dependencia de financiamiento externo / Dificultad de acceder a capital	Las organizaciones de emprendimiento social tienen limitantes para desarrollar productos o servicios que puedan operar según las leyes del mercado.	Ideas, modelos, ejemplos, co-working para identificar nuevas formas de generar fuentes de ingresos.
Profesionalización/especialización del talento humano / Debilidades de gestión y enfoque empresarial orientado a la obtención de resultados	Las empresas sociales tienen debilidades a nivel de conocimiento y aplicación de los preceptos de la gestión empresarial.	Formación, tutoría, asesoría, consulta, acompañamiento para sanear los vacíos en conocimiento, competencias y habilidades del talento humano de la empresa.
Dificultad para capitalizar los elementos diferenciales que le aportan la creación de valor social	Las empresas sociales son poco reconocidas en la sociedad y se les llega a considerar como organismos de beneficencia.	Diseño de estrategias que concilien la búsqueda de impacto social y de rentabilidad empresarial.
Implementación de un enfoque empresarial en la práctica cotidiana / Dificultad para estimar el valor económico del impacto social	Las organizaciones de emprendimiento social presentan una falta de rigor en la planificación estratégica que les permitan anticipar las modificaciones de su entorno y adelantar acciones para asegurar su sustento a largo plazo.	Coaching, consulta privada, acompañamiento/formación personalizada para desarrollar o reforzar habilidades gerenciales y dominio del conocimiento y herramientas de la alta gerencia.
Falta de reconocimiento del emprendimiento social / Dificultades en la promoción y el mercadeo	El diseño y ejecución de estrategias de mercadeo y comercialización no son efectivas, son escasas y hasta inexistentes, en las organizaciones de emprendimiento social.	Servicio de diseño y ejecución de estrategias de mercadeo.

*Fuente: Elaboración propia*

Al idear una solución para cada problema se reflexionó acerca del sujeto (cliente) a quien afecta el problema, realizando así una primera aproximación a la noción del segmento de clientes. Para completar esta tarea se retomó la definición del sujeto de interés de esta investigación, planteado en el Punto 2.1 de este documento (¿Quiénes son las empresas sociales?) que dice:

Este trabajo enfoca la atención en las empresas sociales que estén orientadas a crear un impacto material positivo en la sociedad y en el entorno (que creen valor social); que hayan decidido comercializar los servicios que ofrecen con la finalidad de autofinanciar los costos de producción; que produzcan su propio capital (en caso de administrar fondos de terceros como las subvenciones); que reinviertan las utilidades en los proyectos, actividades, exigencias y necesidades de la empresa; que hayan cambiado o estén cambiando su enfoque en el modelo de financiación y pretendan implementar un nuevo modelo de organización social y; sobre todo, que ya existan en el mercado.

Dado que esta caracterización del segmento de clientes se refiere a la empresa como tal, se decidió que esta definición del segmento ayudaría a identificar el tipo de organización de emprendimiento social que se desea abordar, sin embargo, para la definición de los clientes se retomó la reflexión acerca del sujeto a quien afecta el problema, determinando así el perfil de cliente a quien se dirige la noción de solución. De igual modo, y con el fin de adelantar elementos para el diseño del *Lean Canvas*, al identificar cada cliente se pensó en una propuesta empresarial y un método de solución, que más tarde, en el diseño del modelo de negocio, servirían de insumos para los bloques *Propuesta Única de Valor* y *Flujos de ingresos*. La Tabla 6 presenta los resultados de este ejercicio.

**Tabla 6.** Identificación de la noción de segmento de clientes

<b>Noción del problema</b>	<b>Noción de Segmentos de Clientes</b> <i>Sujeto a quien afecta el problema</i>	<b>Noción de solución</b>	<b>Propuesta empresarial</b>	<b>Método de solución</b>
Dependencia de financiamiento externo/Dificultad de acceder a capital	Directivos/Gerentes de la empresa	Ideas, modelos, ejemplos, co-working para identificar nuevas formas de generar fuentes de ingresos.	Te ayudamos a pensar	Servicio de investigación y creación de ideas para la diversificación de fuentes de ingreso.
Profesionalización/especialización del talento humano / Debilidades de gestión y enfoque empresarial orientado a la obtención de resultados	Miembros de la empresa en diferentes niveles (operativo, mando medio, alta gerencia)	Formación, tutoría, asesoría, consulta, acompañamiento para sanear los vacíos en conocimiento, competencias y habilidades del talento humano de la empresa.	Te ayudamos a profesionalizarte y ser más competitivo	Servicio de formación pre-diseñada y “a la medida” en temas de gestión empresarial dirigidas a los distintos equipos de trabajo de las organizaciones de emprendimiento social.
Dificultad para capitalizar los elementos diferenciales que le aportan la creación de valor social	Ecosistema de emprendimiento social	Diseño de estrategias que concilien la búsqueda de impacto social y de rentabilidad empresarial.	Te ayudamos a posicionarte	Servicio de diseño de indicadores que estimen el valor económico del impacto social que genera la organización.
Implementación de un enfoque empresarial en la práctica cotidiana /	Directivos/Gerentes de la empresa	Coaching, consulta privada, acompañamiento/formación	Te ayudamos a desarrollar	Servicio de asesoría y acompañamiento para el desarrollo de un ejercicio

Dificultad para estimar el valor económico del impacto social		ón personalizada para desarrollar o reforzar habilidades gerenciales y dominio del conocimiento y herramientas de la alta gerencia.	capacidades para la dirección estratégica	práctico (piloto) sobre una iniciativa o proyecto que quiera implementar donde integre el aprendizaje de los principios de dirección estratégica
Falta de reconocimiento del emprendimiento social / Dificultades en la promoción y el mercadeo	La organización en su conjunto	Servicio de diseño y ejecución de estrategias de mercadeo.	Te ayudamos a hacer	Servicio de diseño y ejecución de estrategias de mercadeo

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 6, el ejercicio de identificación de la noción del segmento de clientes agrupó, tanto la noción del problema como la de la solución, completándose así la tarea de este paso de arranque (definir la noción del problema, de la solución y del segmento de clientes). De este modo, una vez delimitada la dupla Problema-Segmento de clientes y la noción de una solución, se procedió a la elaboración del *Lean Canvas*, siguiendo la *Receta para aplicar el Running Lean, Paso 1*, así como las instrucciones del llenado del lienzo.

### 5.1.2 Representación del modelo de negocios con ayuda del *Lean Canvas*

En este paso del trabajo de campo se diseñó el *Lean Canvas* con base en las ideas que se desprendieron después de haber analizado las problemáticas de las organizaciones de emprendimiento social y su posible solución. También, este ejercicio recuperó la intención original de esta investigación, que es ofrecer un servicio de consejería que asesore a organizaciones de emprendimiento social en la identificación de una propuesta de valor que les permita transformar o adaptar su modelo de negocio a un modelo rentable. Así, la creación del lienzo se realizó conforme el orden de llenado de los bloques (figura 9) y siguiendo la guía para completarlo, según la metodología *Running Lean* (figura 13).

Este ejercicio dio como resultado un Canvas para el servicio de consejería en modelo de negocio y estrategia empresarial. Para este lienzo se consideraron como problema tres supuestos que se desprenden directamente de la noción de problemáticas presentadas en el apartado anterior. Estos supuestos plantean que los organismos de emprendimiento social tienen:

- Dificultades para diseñar e implementar iniciativas para diversificar la captación de fondos y rentabilizar los recursos tangibles e intangibles de la empresa.
- Dificultades de gestión y de direccionamiento estratégico de la empresa.
- Dificultad para capitalizar la creación de valor social.

El segmento de clientes que se identificó como afectado por estos problemas fue el de los Directivos o Gerentes de las organizaciones de emprendimiento social. La metodología de *Running Lean* postula que los ejercicios de experimentación deben realizarse con *early adopters* (adoptadores tempranos), quienes, para los fines de este trabajo y con base en lo expuesto en la identificación de la noción del segmento de clientes, corresponden a

Directores/Gerentes de organizaciones de emprendimiento social con las siguientes características:

- Que hayan pasado la curva del emprendimiento.
- Que hayan decidido comercializar los servicios que ofrecen.
- Que produzcan su propio capital (en caso de administrar fondos de terceros como las subvenciones).
- Que quieran revisar o potenciar su modelo de negocio.

La metodología para el diseño del lienzo también prevé la identificación de las alternativas a las cuales recurren los *early adopters* para solucionar los problemas definidos en el bloque *Problema*, lo cual ayuda al emprendedor a ampliar su conocimiento de la competencia. En el caso de los tres problemas delimitados se estimó que los *early adopters* identificados, recurren a alguna de las siguientes alternativas:

- Profesores y colegas amigos que los guían u orientan en sus dificultades.
- Programas de apoyo al emprendimiento (Universidad o Gobierno).
- Talleres, seminarios y formaciones formal e informal (congresos) que abordan la temática.
- Consultores privados en estas temáticas.

Para el segmento “Solución” se recuperaron los resultados de la noción de solución y se plantearon tres alternativas para dar respuesta a los tres problemas identificados:

Problema 1: Dificultades para diseñar e implementar iniciativas para diversificar la captación de fondos y rentabilizar los recursos tangibles e intangibles de la empresa



Trabajar con un equipo multidisciplinario para desarrollar ideas de nuevas vías de financiamiento y un plan de acción para lograrlas.

Problema 2: Dificultades de gestión y de direccionamiento estratégico de la empresa



Asesorar y acompañar al Gerente o al equipo de la empresa en la elaboración, revisión, diseño y ejecución de su plan de negocio y estrategia empresarial

Problema 3: Dificultad para capitalizar la creación de valor social



Implementar indicadores que estimen el valor económico del impacto social que genera la empresa y realizar un análisis de los proyectos más importantes de la organización

Para la definición de la Propuesta Única de Valor (PUV), se tuvieron en cuenta los enunciados de la Propuesta empresarial resultantes del ejercicio de identificación del segmento de clientes (Tabla 6), definiéndose así la siguiente PUV:

Te ayudamos a identificar y desarrollar soluciones para potenciar tu modelo de negocio, acompañándote en su implementación a lo largo de todo el proceso, por medio de una célula de trabajo integrada por un grupo internacional y multidisciplinario de expertos que darán a tu empresa consejo y asesoría.

La metodología *Running Lean* sugiere que dentro de este bloque se cree también un *Discurso High Concept*, que sirve “para transmitir de un plumazo tu idea para facilitar su propagación” (Maurya, 2014), así el discurso que se elaboró fue: *Te ayudamos a pensar y a desarrollar capacidades para la dirección estratégica de tu empresa*.

Se establecieron tres canales para hacer llegar la solución a los segmentos de clientes previamente identificados: contactos personales, una *landing page* y relacionamiento por medio de un Boletín electrónico con los contactos resultantes del levantamiento de un repertorio de organizaciones de impacto social por campo de acción (tarea a realizarse posterior a este trabajo de grado).

Los flujos de ingresos y la estructura de costes se estimaron con base en los costos inmediatos y básicos, que deben ser cubiertos para comercializar y prestar un servicio de consejería de esta naturaleza, así como los ingresos mínimos que se necesitarían tener para alcanzar el punto de equilibrio. De este modo, los flujos de ingresos corresponden al pago por un servicio de consejería ofrecido en cuatro modalidades diferentes, de acuerdo a la siguiente estimación:

**Tabla 7.** Estimación de ingresos para servicio de consejería en modelo de negocio y estrategia empresarial

<b>Tipo de consejería</b>	<b>Tiempo promedio estimado para la realización de consejería por organización</b>	<b>Precio</b>
Servicio de diagnóstico y definición de soluciones	2 meses	De \$1,000 USD a \$1,500 USD
Servicio de acompañamiento en forma de asesoría	Entre 3 a 6 meses (para una primera etapa)	De \$5,000 a \$10,000 USD
Servicio de consejería con ejecución	Entre 6 y 12 meses (para lograr ver resultados)	Tarifa según amplitud de tareas a desempeñar y recurso humano (perfil y número) que se requiere para su ejecución
Servicio de mentoría para el desarrollo de capacidades para la gestión estratégica	De 2 a 6 meses	Tarifa según habilidades a desarrollar y recurso humano (perfil y número) que se requiere para su ejecución

*Fuente: Elaboración propia*

Para estimar los precios se tomó en cuenta el testimonio de un colega de la emprendedora – investigadora, cuya organización (sin fines de lucro) ha contratado servicios de consultoría, mientras que para estimar el tiempo que requeriría la prestación del servicio se consideró el tiempo promedio que la emprendedora – investigadora ha empleado en la ejecución de proyectos similares.

En cuanto a la definición de la estructura de costes se consideraron las necesidades mínimas o rubros esenciales que deben cubrirse para llevar al mercado el servicio de consejería. Para cada uno de estos rubros se estimó un valor mensual, acorde con las tarifas en proyectos similares del conocimiento de la emprendedora – investigadora:

<b>Recursos mínimos necesarios para estar en posibilidad de brindar un servicio de consejería</b>	<b>Costos por mes</b>
Retribución financiera equipo de trabajo (líder de proyecto y equipo base)	\$800 USD
Desarrollo y mantenimiento de plataformas digitales	\$100 USD
Honorarios expertos temáticos y del equipo de gestión de los proyectos	\$500 USD / experto
Costos de representación y difusión	\$100 USD

El monto mensual necesario para cubrir los requisitos mínimos para brindar el servicio de consejería y mantener a flote el emprendimiento sería de \$1,500 USD. Ante este panorama, para alcanzar el punto de equilibrio durante un periodo de tres meses, se requería que el Servicio de diagnóstico y definición de soluciones fuera contratado por 3 clientes o bien, que 1 cliente pagara por el Servicio de acompañamiento en forma de asesoría.

Una vez completados estos bloques del Canvas se continuó con la definición de las métricas clave. Estos indicadores se delimitaron siguiendo el modelo de “métricas para piratas” de David McClure citado por Maurya (2014), y que consiste en determinar la medición de los puntos clave del ciclo de vida del cliente: adquisición; activación; retención; ventas y recomendación. Para facilitar la identificación de cada métrica McClure provee una serie de preguntas que ayudan a definirlas. Así, la métrica Adquisición responde a la pregunta “¿cómo te encuentran los usuarios?”, la métrica Activación a la pregunta “¿tienen los usuarios una buena experiencia?”, la métrica Retención a la pregunta “¿vuelven los usuarios?”, la métrica Ventas a la pregunta “¿cómo ganas dinero?”, y finalmente para la métrica Recomendación, la pregunta de ayuda es “¿lo cuentan los usuarios a otras personas”? (Maurya, 2014). De este modo, para el modelo de negocio diseñado en el *Lean Canvas* se definieron las siguientes métricas clave:

Adquisición	- Número de clientes objetivo que piden mayor información sobre el servicio.
Activación	- Número de solicitudes de servicios recibidas - Número de servicios prestados
Retención	- Porcentaje de eventos de recompra
Ventas	- Pago por el servicio
Recomendación	- Número de clientes referidos

El diseño del modelo de negocio terminó con la identificación de la Ventaja injusta para lo cual se revisaron los recursos tangibles e intangibles con los que ya se cuenta para este emprendimiento, definiéndose los siguientes elementos como factores de ventaja:

- Un portafolio de expertos y profesionales de distintos países de América Latina para formar parte del equipo de expertos que acompañaría la consejería.
- El acceso a una plataforma Moodle para desarrollar productos y servicios por medio de una alianza con una organización aliada.
- El acuerdo pactado con un cliente dispuesto a servir como terreno de prueba para experimentar el servicio ofrecido.

Todos los puntos expuestos anteriormente son los elementos constitutivos del *Lean Canvas* que se presenta en la Figura 15, con el cual se concluye el Paso 1 de la metodología de *Running Lean* o Documentación del Plan A.

<b>PROBLEMA</b> 1. Dificultades para diseñar e implementar iniciativas para diversificar la captación de fondos y rentabilizar los recursos tangibles e intangibles de la empresa 2. Dificultades de gestión y de direccionamiento estratégico de la empresa 3. Dificultad para capitalizar la creación de valor social  <b>ALTERNATIVAS</b> - Profesores y colegas amigos que los guían u orientan en sus dificultades - Programas de apoyo al emprendimiento - (Universidad o Gobierno) - Talleres, seminarios y formaciones formales e informales (congresos) que abordan la temática - Consultores privados en estas temáticas	<b>SOLUCIÓN</b> 1. Trabajar con un equipo multidisciplinario para desarrollar ideas de nuevas vías de financiamiento y un plan de acción para lograrlas 2. Asesorar y acompañar al Gerente o al equipo de la empresa en la elaboración, revisión, diseño y ejecución de su plan de negocio y estrategia empresarial 3. Implementar indicadores que estimen el valor económico del impacto social que genera la empresa y realizar un análisis de los proyectos más importantes de la organización.  <b>MÉTRICAS CLAVE</b> <u>Adquisición:</u> No. de clientes objetivo que piden mayor información sobre el servicio. <u>Activación:</u> No. de solicitudes de servicios recibidas/ No. de servicios prestados <u>Retención:</u> Porcentaje de eventos de recompra/ Nivel de satisfacción del cliente <u>Ventas:</u> Pago por el servicio <u>Recomendación:</u> No. de clientes referidos	<b>PROPUESTA ÚNICA DE VALOR</b>  Te ayudamos a identificar y desarrollar soluciones para potenciar tu modelo de negocio acompañándote en su implementación a lo largo de todo el proceso, por medio de una célula de trabajo integrada por un grupo internacional y multidisciplinario de colaboradores que darán a tu empresa consejo y asesoría.  <b>DISCURSO HIGH CONCEPT</b>  Te ayudamos a pensar y a desarrollar capacidades para la dirección estratégica de tu empresa.	<b>VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA</b>  - Portafolio de expertos y profesionales de distintos países de América Latina - Acceso a plataforma Moodle para desarrollar productos y servicios - Un cliente dispuesto a servir como terreno de prueba para experimentar el servicio ofrecido  <b>CANALES</b> - Contactos personales - Levantamiento de un repertorio organizacional de impacto sociales por campo de acción y contacto por Boletín - Landing page	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>  Directores y Gerentes de organizaciones de emprendimiento social  <b>EARLY ADOPTERS</b> Directores/ Gerentes de organismos de impacto social que hayan pasado la curva del emprendimiento, que hayan decidido comercializar los servicios que ofrecen; que produzcan su propio capital (en caso de administrar fondos de terceros como las subvenciones) y que quieran revisar o potenciar su modelo de negocio.
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> - Retribución financiera del equipo de trabajo (líder de proyecto y equipo base) – \$800 USD/mes - Desarrollo y mantenimiento de plataformas digitales - \$100USD/mes - Honorarios de los expertos temáticos y del equipo de gestión de los proyectos – \$500 USD por experto - Costos de representación y difusión – \$100 USD/ mes	<b>Calcula punto de equilibrio entre FI y EC:</b> 3 clientes de diagnóstico o 1 cliente de acompañamiento-asesoría	<b>FLUJOS DE INGRESOS</b> Consejería por etapas: 1. Diagnóstico y definición de soluciones - \$1000 USD/dos meses 2. Acompañamiento en forma de asesoría - \$5000 USD/tres meses 3. Acompañamiento con ejecución – Cuota según tareas 4. Mentoría para el desarrollo de capacidades para la gestión estratégica – Cuota según habilidad a desarrollar		

**Figura 15. Lean Canvas para el Servicio de consultoría en modelo de negocio y estrategia empresarial**

Fuente: Elaboración propia

Con la representación del modelo de negocio en el *Lean Canvas* se concluyó el primer paso de la aplicación de la metodología *Running Lean*, que como se expuso en este segmento, inició con la identificación de los insumos necesarios para documentar la idea de negocio planteado en este trabajo de grado. La definición de las nociones del problema, la solución y del segmento de clientes, permitieron modelar el lienzo arriba presentado el cuál conduce la segunda parte del ejercicio: evaluar el modelo de negocio a la luz de los tres distintos tipos de riesgos previstos en la metodología (riesgos relacionados con el Producto, con el Cliente y con el Mercado).

## 5.2 Identificación y jerarquización de riesgos

Con la idea de negocio documentada en el *Lean Canvas*, se dio paso a la ejecución de la segunda etapa del trabajo de campo, que consistió en identificar y jerarquizar los riesgos iniciales del modelo de negocio con el fin de detectar las debilidades de la propuesta y hacerles un seguimiento más cercano en la fase de exploración del Problema-Solución (siguiente etapa).

Esta segunda etapa de la metodología *Running Lean* se realizó en dos momentos: primero se analizó el *Lean Canvas* con base en los distintos tipos de riesgo que pueden existir en un

emprendimiento, cuya documentación y sustentación recién inicia; y segundo, habiendo identificado las posibles fallas del modelo, se expuso la idea de negocio ante un “asesor externo” con quien se ahondó en la evaluación del Canvas. La información resultante de este segundo momento fue comparada con los hallazgos de la primera jerarquización, obteniendo así una valoración completa de los riesgos del modelo diseñado.

El ejercicio de identificación de riesgos conllevó a establecer “puntos de alerta” en los elementos del Canvas a los que debía prestarse mayor atención en el ejercicio de observación y exploración del modelo en el terreno, pues aquí se comprobaría si las falencias anunciadas en el modelo resultaban ciertas y se tendría la oportunidad de recolectar información valiosa para su corrección. Estas tareas formaron parte del tercer paso de la investigación, el Ajuste Problema-Solución, al cual se llegó después de completados el proceso de identificación de riesgos que se detalla enseguida.

### 5.2.1 Identificación de los riesgos iniciales del Plan A

Este ejercicio comenzó con el análisis del Canvas diseñado en el segmento anterior a la luz de los cinco “factores a calibrar” indicados por la metodología *Running Lean*, a saber: Nivel de necesidad del cliente; Facilidad para llegar a los clientes; Precio/Margen bruto; Volumen de mercado y; Viabilidad técnica. Además de estos criterios, también se tuvieron en cuenta los tres tipos de riesgo que según la metodología son factibles de identificar en los distintos bloques del *Lean Canvas*, y que se relacionan, sea con el Producto, el Cliente, o el Mercado.

Para facilitar esta tarea se diseñó una matriz de evaluación que reunió, tanto los factores a calibrar como los tipos de riesgo, así como los elementos que según la metodología deben ser analizados en el proceso de identificación de riesgos del Plan A. En la Tabla 8 se presenta la herramienta con los factores a calibrar, el tipo de riesgo y las preguntas para orientar la definición del nivel de riesgo.

**Tabla 8.** Matriz utilizada para la identificación de riesgos del Plan A

<b>Factor a calibrar en la identificación del riesgo</b>	<b>Tipo de riesgo que se aborda</b>	<b>Elementos a considerar para definir el nivel de riesgo</b>
Nivel de necesidad del cliente (bloque Problema)	Riesgos relacionados con el Producto	¿Qué tan apropiado es el servicio que se quiere desarrollar frente a las necesidades del cliente?
Facilidad para llegar a los clientes (bloque Canales)	Riesgos relacionados con el Cliente	¿Los canales identificados facilitan o aseguran el acceso a los clientes?
Precio / Margen bruto (bloque Flujos de ingresos/ Estructura de costes)	Riesgos relacionados con el Mercado	Desde la perspectiva financiera, ¿qué tan viable es el negocio que se desea desarrollar?
Volumen de mercado (bloque Segmento de clientes)	Riesgos relacionados con el Cliente	¿El segmento de clientes representa un mercado lo suficientemente amplio para la viabilidad del negocio?
Viabilidad técnica (bloque Solución)	Riesgos relacionados con el Producto	¿Se está en condiciones de implementar las soluciones propuestas?

Fuente: Elaboración propia con base en Maurya (2014). *Running Lean. Cómo iterar de una Plan A a un plan que funciona.*



Habiendo elaborado esta guía de evaluación se procedió al análisis del *Lean Canvas*, previamente diseñado (Figura 15), obteniendo los siguientes resultados:

**a) Nivel de necesidad del cliente**

Se considera que los problemas planteados reflejan una necesidad real del cliente, dado que éstos se fundamentan en la revisión bibliográfica reciente, cuyos aportes se apoyan en casos reales de organizaciones de emprendimiento social de distintas regiones del mundo. En este contexto, se considera que un servicio que brinde una solución para hacer frente a estas problemáticas sería bien recibida por las personas afectadas, por lo cual, teniendo en cuenta las características de los problemas señalados, se estima que un servicio de consultoría es un formato apropiado para hacer llegar al cliente una solución. Se considera, por lo tanto, que el nivel de riesgo identificado para este punto es bajo.

**b) Facilidad para llegar a los clientes**

El análisis de los canales identificados hace concluir que si bien éstos facilitan el contacto con el cliente no aseguran un acceso efectivo, pues dos de estos canales (landing page y boletín electrónico) cumplen más una función de comunicación y atracción del cliente que de relacionamiento directo con el mismo. El único canal que muestra mayores posibilidades de interactuar con el cliente es el de contactos personales, sin embargo, este canal muestra una alta volatilidad, ya que el acceso al cliente dependerá del interés y empatía hacia el servicio planteado por parte del contacto y su apertura/colaboración para recibir o recomendar otras organizaciones que necesitarían de un servicio de consejería como el ofrecido por la emprendedora – investigadora. Por estas razones se considera que el nivel de riesgo que presenta este factor analizado es medio.

**c) Precio / Margen bruto**

Aunque el resultado del análisis de los segmentos Flujos de ingresos y Estructura de costes es positivo, ya que el punto de equilibrio es factible y relativamente fácil de alcanzar, se identifican dos riesgos importantes en este apartado. Por un lado, los costos definidos fueron elaborados bajo un parámetro de “precio de amigos”, que no son sostenibles en el tiempo y que a la larga debilitarán el emprendimiento al no ser competitivos con los precios reales del mercado (por ejemplo en el caso de honorarios a colaboradores y remuneración a expertos). Por otro lado, el flujo de ingresos no está asegurado, ya que existe una alta incertidumbre acerca de la capacidad de pago del segmento de clientes definido, pues justamente uno de los tres problemas identificados está relacionado con la salud financiera de este tiempo de emprendimientos. Estas dos razones hacen que este elemento del modelo de negocio sea de alto riesgo.

**d) Volumen de mercado**

En relación a la amplitud del mercado que representa el segmento de clientes definido, se considera que el riesgo es de un nivel medio. Esto debido a que las características del cliente objetivo tienden a ser muy específicas (organismos de impacto social que hayan pasado la curva del emprendimiento, que hayan decidido comercializar los servicios que ofrecen) revistiendo de manera automática al modelo de negocio con una estrategia de nicho antes que de diferenciación, restringiendo de este modo el tamaño del mercado por el que se competirá.

### e) Viabilidad técnica

Para este punto se considera que aunque se dispone de las condiciones para implementar las soluciones propuestas, falta aún por desarrollar el método, los procesos, las herramientas y modelos de trabajo que darán estructura y viabilidad al servicio de consejería, así como constituir el equipo de colaboradores y expertos que formarán parte de este servicio. Dado que estas acciones son factibles de realizar, el riesgo que se otorga a este elemento corresponde a un nivel bajo.

Con base en este análisis, se jerarquizan los riesgos iniciales de la siguiente manera:

- a) El elemento que presenta *mayor riesgo* corresponde a los bloques Flujos de ingresos/ estructura de costes.
- b) El Volumen de mercado (bloque Segmento de clientes) y la Facilidad para llegar a los clientes (bloque Canales) presentan un nivel de *riesgo medio*.
- c) El Nivel de necesidad del cliente (bloque Problema) y la Viabilidad técnica (bloque Solución) presentan un nivel de *riesgo bajo*.

De este modo, el elemento al que se le prestará especial atención en la fase de Ajuste Problema-Solución será el de la viabilidad financiera.

Una vez completada esta primera tarea de análisis de los riesgos iniciales del modelo de negocio documentado en el *Lean Canvas*, y habiendo identificado las debilidades del mismo, se procedió a evaluar el Canvas bajo el escrutinio de un asesor externo.

### 5.2.2 Evaluación del Plan A bajo el escrutinio de un asesor externo

La metodología *Running Lean* prevé que el emprendedor contraste las ideas y productos que desarrolla en solitario con otras personas de su entorno, de tal modo que pueda comprobar que el trabajo adelantado va por una buena vía. En el caso de la identificación de riesgos, el método recomienda socializar el documento, con al menos una persona, a fin de contrastar y lograr una mejor evaluación de los mismos. Para hacer esto se sugiere pedir ayuda a “asesores externos”, que en realidad son personas que pueden tener alguno de los siguientes roles: un cliente prototipo, un inversor potencial, o un emprendedor con conocimiento del sector o experiencia relevante.

Para el caso de este trabajo de grado, se solicitó apoyo al Doctor Mario Vargas, Director de la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación y el Desarrollo Local de la Universidad EAFIT en Medellín, Colombia, quien es un reconocido académico y experto en el estudio de organizaciones de la economía solidaria y economía social, con amplio conocimiento de los retos y dificultades que éstas enfrentan, así como un impulsor y promotor de la creación y desarrollo de organizaciones de emprendimiento social.

La entrevista con el Dr. Vargas fue de tipo exploratoria y siguió un formato abierto-semiestructurado. De igual modo esta actividad se acotó a las recomendaciones de la metodología, la cual indica que para llevar a cabo entrevistas sobre modelos de negocio se debe utilizar el *Lean Canvas* diseñado presentándolo paso a paso, bloque por bloque, y empleando poco tiempo en la presentación del modelo para priorizar la conversación con el entrevistado, pues al ser esta una actividad donde el fin último es el aprendizaje, se debe

orientar la interacción hacia la escucha, el conocimiento y la profundización del punto de vista del “asesor externo” (Maurya, 2014).

De esta manera, la entrevista, que se llevó a cabo vía Skype, planteó como objetivo revisar con el Dr. Vargas el modelo de negocio diseñado y los riesgos que presenta, según la perspectiva de este experto. Así, la actividad inició con una breve introducción sobre la temática y los objetivos del trabajo de grado, seguida de una rápida descripción de la dinámica de la entrevista, dando pauta a la presentación visual de cada uno de los bloques del modelo de negocio. Una vez terminada la explicación del Canvas, se preguntó al Dr. Vargas su opinión, pidiéndole indicar las debilidades y fortalezas del modelo, así como las recomendaciones que daría para su mejora.

Dentro de las principales observaciones formuladas por el Dr. Vargas figura:

- Además de las tres principales problemáticas identificadas en la literatura para este trabajo de grado, se señala otra problemática que tiene un gran impacto sobre las empresas sociales y que no figura en el listado: la cohesión social, entendida ésta como la articulación efectiva de las organizaciones de emprendimiento social con su entorno, con el fin de lograr consenso y percepción de pertenencia al proyecto propuesto.
- Existe una confusión en el uso de los términos: consejería y consultoría, ya que las acciones propuestas corresponden a un modelo clásico de consultoría.
- La segmentación de clientes no es lo suficientemente precisa para poder diferenciar entre las distintas organizaciones de impacto social, ya que existen numerosos y muy diversos tipos de lo que se llamaría empresa social.
- Probablemente las características del perfil de cliente definidas para este modelo de negocio no son las adecuadas para la Propuesta Única de Valor que se maneja, pues las empresas que han logrado pasar la curva del emprendimiento no requerirían potenciar su modelo de negocio.
- No es clara la manera como se ofrece la prestación del servicio, ni tampoco los resultados que el cliente obtendría de esta consejería.
- La Propuesta Única de Valor no es diferenciada para organizaciones de emprendimiento social, ya que la misma PUV se puede aplicar indistintamente a otro tipo de empresas.
- El modelo de negocio presenta un sesgo hacia las organizaciones de emprendimiento social que operan en centros urbanos, o que tienen amplio acceso a las tecnologías de la información y la comunicación.
- El supuesto de solución “Asesorar y acompañar al gerente o al equipo de la empresa en la elaboración, revisión, diseño y ejecución de su plan de negocio y estrategia empresarial”, no corresponde con la Propuesta de Valor, ya que en ésta se promete “potenciar” el modelo de negocio del cliente, y no “crear” un modelo para la empresa.
- El modelo de negocio se enfoca en un mercado de alta volatilidad, ya que “son muy pocas las organizaciones sociales que sobreviven como empresas comerciales propiamente dichas [dada su] alta dependencia a la institucionalidad”.

Con los comentarios recibidos del Dr. Vargas se procedió a hacer un nuevo análisis del *Lean Canvas*, incluyendo en esta revisión los riesgos iniciales identificados anteriormente. Este estudio del modelo de negocio resaltó lo siguiente:

- a) A nivel del Problema se identifica una nueva problemática que no había sido observada, y que según la experiencia del Dr. Vargas se trata de un problema de mayor relevancia que los tres problemas sobre los que se ha diseñado el modelo de negocio. Al ser el bloque “Problema” uno de los pilares del *Lean Canvas*, este riesgo se convierte de alta importancia, por lo que en los ejercicios de comprobación del problema se deberá prestar especial atención para verificar si la “cohesión social” es una dificultad a la que se enfrentan los emprendedores de las organizaciones de emprendimiento social.
- b) A nivel del Segmento de clientes, el segundo pilar de mayor importancia en el *Lean Canvas*, se presenta una deficiencia importante en la segmentación y caracterización de los clientes objetivo, dado que el segmento designado en el modelo, no solo es demasiado amplio sino que tampoco hace diferencia entre los distintos tipos de organizaciones de emprendimiento social existentes. Incorporar esta diferenciación del tipo de empresa social proporcionaría una información clave para reformular una Propuesta Única de Valor más diferenciada. Esta situación es una debilidad importante del modelo de negocio que revela un alto riesgo, más importante aún que el Volumen de mercado y la Facilidad para llegar a los clientes (los dos riesgos iniciales identificados anteriormente y valuados como “de riesgo medio”). Este hallazgo formará parte de las correcciones que se hagan al modelo de negocio.
- c) A nivel de la Solución, el riesgo sobre la Viabilidad técnica no sufre modificación, sin embargo el Dr. Vargas hace una observación pertinente en el segundo supuesto de solución (potenciar versus desarrollar el modelo de negocio), lo que se observará con especial cuidado en las actividades de exploración y se tendrá en cuenta al momento de rediseñar el *Lean Canvas*.
- d) A nivel de los Flujos de ingresos / Estructura de costes, las observaciones del experto amplían la perspectiva sobre la cual se había realizado la identificación previa de riesgos, confirmando el alto nivel de riesgo de estas variables. Así, el factor de *solidez de flujo de ingresos* que hace referencia a la incertidumbre sobre la capacidad de pago del segmento de clientes definido, se corrobora con la observación de que el modelo de negocio se enfoca a un mercado de alta volatilidad. De igual modo, las valoraciones utilizadas para definir el nivel de riesgo del propósito de estos segmentos del Canvas aumentan, pues además de los *parámetros para la estimación de costes*, se hace indispensable clarificar el formato de entrega del servicio, así como los beneficios efectivos que tendrán los clientes al recibir una consejería como la propuesta en el modelo de negocio. Los resultados de este segundo análisis sobre los Flujos de ingresos y la Estructura de costes obligan a un estudio más detallado de estas variantes en el proceso de exploración y testeo del *Lean Canvas*, además a ir moldeando y ajustando estos dos segmentos a lo largo de las tres fases de desarrollo del emprendimiento (Figura 11).
- e) A nivel general del modelo de negocio se recupera una observación hecha por el Dr. Vargas, que no había sido identificada. Se trata de la confusión que ocasiona el uso

del concepto “Consejería” para nombrar el emprendimiento que pretende desarrollarse en este trabajo de grado, ya que las características del servicio ofrecido coinciden más con lo que en el mercado se conoce como “Consultoría”. Esta situación muestra una falta de claridad en la distinción de los conceptos, lo cual representa un riesgo importante para el conjunto del proyecto, pues existe la posibilidad de que los clientes objetivo no comprendan fácilmente ni la modalidad, ni el objetivo, ni la diferenciación del servicio que se les desea ofrecer. Por esta razón, en la reformulación del modelo de negocio, se deberá corregir el nombre dado al servicio de consejería, o bien, asegurarse de que la Propuesta Única de Valor y la descripción del negocio son lo suficientemente claros para que “en tres palabras” se entienda el servicio prestado.

- f) De igual modo que el punto anterior, otro elemento señalado por el Dr. Vargas que no había sido detectado es el hecho de que el modelo de negocio planteado está dirigido hacia organizaciones de emprendimiento social que operan en centros urbanos o que tienen amplio acceso a tecnologías digitales. Si bien esta situación no representa en sí un riesgo para el proyecto de emprendimiento, debe tenerse en cuenta al momento de redefinir el segmento de clientes y valorar la amplitud del mercado al igual que la facilidad y efectividad de acceso a éste.

Esta identificación de los riesgos del modelo de negocio arroja una nueva jerarquización, donde los elementos del Problema, Segmento de clientes, Flujos de ingresos / Estructura de costes y Nombre – Propuesta de Valor del servicio ofrecido, se convierten en factores de alto riesgo, mientras que las nociones de Solución adquieren un nivel de riesgo medio.

Este trabajo de análisis y de escrutinio del modelo de negocio representado en el *Lean Canvas*, abre el camino para que con un foco claro se observe y se explore en la fase de Ajuste Problema – Solución la pertinencia y viabilidad de la idea de negocio, tal como está planteada, de manera a obtener hallazgos que permitan a la emprendedora – investigadora reformular el modelo de negocio con miras a desarrollar un Producto Mínimo Viable que se acote a las necesidades y deseos del mercado y que tenga la posibilidad de generar demanda.

### 5.3 Ajuste Problema-Solución

Con el ejercicio de identificación del problema y jerarquización de los riesgos, se procedió a realizar la primera de las tres fases por las que atraviesa un emprendimiento según la metodología *Running Lean*. Como se vio anteriormente, esta fase consiste en determinar si efectivamente el problema planteado en el *Lean Canvas* existe y si los clientes están interesados en una solución. El propósito en la fase de Ajuste Problema – Solución no es invalidar las premisas que se manejan en el *Lean Canvas* que se formuló y evaluó en el segmento anterior, sino comprobarlas, y en caso de que sean contrarias o distintas a lo que se encuentre en este ejercicio de exploración, ajustarlas de manera que propendan por hacer viable el modelo de negocio del servicio de Consejería para organizaciones de emprendimiento social.

Así, este primer testeo del modelo de negocio consistió en probar, aprender y validar la idea de negocio a través de una primera ejecución del ciclo “crear – medir – aprender”. Los resultados que arrojó este experimento, junto con los elementos previos subrayados en la identificación de los riesgos de los elementos del *Lean Canvas*, permitieron pivotar el

modelo de negocio, obteniendo así una primera evolución del emprendimiento planteado en este trabajo de grado y abriendo la puerta para la conclusión del mismo.

A continuación se describe en detalle el proceso que se llevó a cabo en esta fase de experimentación.

### 5.3.1 Primer momento del experimento: Crear

Esta tercera etapa del ejercicio de campo inició definiendo los objetivos que se deseaban alcanzar así como las herramientas que se utilizarían y los sujetos con los que se exploraría el modelo de negocio. Dado que ya se contaba con un modelo de negocio documentado en el *Lean Canvas* y también con una serie de elementos que señalaban debilidades, riesgos e incógnitas sobre el modelo de negocio y sus posibilidades de éxito, lo primero que se hizo fue retomar los hallazgos de la identificación de riesgos, y a partir de ello definir los elementos que se debían explorar. De este modo, se obtuvo que los objetivos de la exploración en la fase de experimentos serían:

**Tabla 9.** Riesgos del Plan A y objetivos de exploración

Riesgo	Elemento a explorar durante el ejercicio de observación	Objetivo
Es posible que los tres problemas identificados en el <i>Lean Canvas</i> no correspondan a las principales problemáticas de las organizaciones de emprendimiento social.	Comprensión del Problema (Bloque Problema)	Corroborar la existencia y pertinencia de la noción de problema así como la presencia de otros desafíos
El segmento de clientes es demasiado amplio y no se logran distinguir características distintivas del perfil del cliente	Clientes potenciales (Bloque Segmento de clientes)	Precisar el nicho y las características del cliente a quienes potencialmente atraería el servicio ofrecido
Las soluciones propuestas pueden ser confusas cuando se contrastan con la Propuesta Única de Valor	Fortalezas y debilidades de la solución propuesta (Bloque Solución)	Verificar la claridad de la noción de solución y explorar el interés que suscita estas soluciones
Es posible que no sea claro para el cliente ni los beneficios ni el formato de entrega del servicio ofertado	Viabilidad financiera del emprendimiento (Bloque Flujos de ingresos)	Verificar la comprensión que tiene el cliente sobre el servicio ofertado y observar el nivel de atracción que causa
Existe la posibilidad de que el concepto de “Consejería” cause confusión en el cliente y que la Propuesta de valor no sea distintiva	Solución deseada (Bloque Propuesta Única de Valor)	Verificar la comprensión de la Propuesta Única de Valor

Fuente: Elaboración propia

Una vez definida la búsqueda de información que se realizaría en la fase de Ajuste Problema – Solución, se estableció el método de exploración a utilizar, eligiendo el formato de entrevistas ya que la metodología *Running Lean* propone esta actividad como el formato ideal para guiar al emprendedor en su tarea de validar las hipótesis de su modelo de negocio y así ajustar su plan a las necesidades o deseos reales del mercado.

Para el caso de esta investigación se optó por realizar entrevistas exploratorias, tipo abierto – semiestructuradas, ya que este formato facilita la interacción con los entrevistados y permite ahondar en los temas de mayor interés para el entrevistador. A fin de obtener una perspectiva más amplia sobre la situación en estudio así como experiencias diversas, se optó por entrevistar tres diferentes tipos de actores claves del ecosistema del emprendimiento social, a saber: dos representantes de organizaciones de emprendimiento social, un consultor y un académico, con el propósito de recabar información diferente y complementaria sobre la problemática de las empresas sociales. La composición del grupo evaluado permitió triangular la información recabada para buscar los puntos convergentes sobre la problemática analizada, incrementando así el grado de validez de los resultados obtenidos.

Las personas entrevistadas se seleccionaron con ayuda de la asesora temática de este trabajo de grado y por medio de los contactos personales de la emprendedora – investigadora, teniendo en cuenta, tanto el propósito de obtener una perspectiva global como de alcanzar los objetivos definidos para el ejercicio de exploración. En el caso de los dos representantes de organizaciones de emprendimiento social, la elección tuvo en cuenta que las empresas consultadas fueran diferentes a nivel de las herramientas de gestión que emplean de manera a poder contrastar dos emprendimientos con realidades diferentes, así se seleccionó un emprendimiento que contara con un modelo de negocio y trabajara bajo una gerencia estratégica en la dirección del emprendimiento (Ecoral), y otro emprendimiento que empleara un direccionamiento estratégico pero que no contara con un modelo de negocio documentado (COLAM).

Así, los actores seleccionados para las entrevistas fueron los siguientes:

#### Federico Botero Jaramillo

*Perfil:* Fundador y Gerente de la empresa Ecoral, radicada en Medellín, Colombia.

*Razón de la elección:* Federico es un emprendedor social egresado de la Universidad EAFIT, creador y director de Ecoral, “una empresa de consultoría que pone al servicio de las empresas un equipo multidisciplinario y a través de la ciencia y la investigación, diseña soluciones a la medida para compensar, conservar y migrar hacia un modelo más sostenible con respecto a los recursos naturales” (<http://www.ecoral.co/>). Como empresario social conoce de cerca las barreras y oportunidades para crear y hacer funcionar una empresa de este tipo e igualmente tiene una buena experiencia en manejo empresarial pues ha logrado mantener su iniciativa por más de 5 años.

#### Fernando Daniels

*Perfil:* Director Ejecutivo del Programa Colegio de las Américas (COLAM), de la Organización Universitaria Interamericana, radicada en Montreal, Canadá.

*Razón de la elección:* Se trata de un alto directivo de una organización internacional sin fines de lucro con 36 años de existencia que “apoya la innovación y cooperación en educación superior en las Américas”. Como Director Ejecutivo del COLAM, Fernando se enfrenta a la tarea de dirigir un programa en una organización internacional con amplia trayectoria que opera con recursos propios y con fondos de cooperación al desarrollo en un mercado altamente competitivo y especializado (mercado de la educación superior). De igual modo, dentro de sus actividades como Gerente, tiene el reto de asegurar la sostenibilidad del

COLAM con un modelo de negocio y una estrategia empresarial que aún no están claramente definidos.

#### Camilo Velásquez

*Perfil:* Creador y Director de Comercializadora Social Empreverde, un proyecto de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, establecida en Bogotá, Colombia.

*Razón de la elección:* Camilo es Consultor de empresas sociales en factibilidad y modelo de negocio con amplio conocimiento del sector del emprendimiento social en Cundinamarca, Colombia. Su experiencia en el terreno lo ha convertido en un conocedor de primera mano de los desafíos para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones de emprendimiento social.

#### Ana María Redondo

*Perfil:* Doctoranda en Economía y Gestión de Organizaciones por la Universidad de Zaragoza, España y Asesora Temática de trabajos de grado del MBA en la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, en Medellín, Colombia.

*Razón de la elección:* Ana María fue responsable de la gestión, formulación, venta y dirección de proyectos de transferencia de tecnología y conocimiento del Centro para la Innovación Consultoría y Empresarismo de EAFIT y Directora de Proyectos Sociales de la Fundación Julián y José María Echavarría, establecida en Estados Unidos y operada en Colombia por Cantillana S.A.S, donde tuvo a su cargo el diseño e implementación de un nuevo modelo de intervención para la Fundación, migrando de la filantropía tradicional hacia estrategias de inversión de impacto, encaminadas al desarrollo y la sostenibilidad. Fue igualmente Coordinadora Regional Bogotá del Programa Jóvenes con Empresa donde se impartió formación y acompañamiento a más de 850 emprendedores en el Distrito Capital.

Conociendo entonces los objetivos del trabajo de exploración y los actores con quienes se probarían los supuestos y propuestas del modelo de negocio, se procedió a elaborar la herramienta que serviría de guía en las entrevistas. Para esto se diseñó una “Guía de Observación” que tenía como propósito comprobar la idea negocio y los riesgos identificados en el Canvas (la cual se presenta en la Tabla 10) a partir de los cinco elementos a explorar en el ejercicio de medición mencionados anteriormente (el segmento cliente, el problema, la solución, la propuesta de valor y la viabilidad financiera), estableciendo para cada uno de ellos unas preguntas base que orientarían las entrevistas y que se reagruparon de acuerdo a un propósito específico (objetivo de las preguntas) el cual responde directamente a cada uno de los objetivos de esta fase de experimentación.

**Tabla 10.** Guía de observación para realizar las entrevistas de exploración del *Lean Canvas*

Elemento observado	Propósito/objetivo de las preguntas	Pregunta(s) base
Clientes potenciales	Conocer las características de las empresas u	¿Qué tipo de organización es y cómo está conformada? ¿Cuál(es) son los sectores de intervención? ¿Qué rol juegan en estos sectores? ¿Quién es el equipo de trabajo?



	organizaciones entrevistadas.	¿Qué estructura de gobierno y de toma de decisiones tiene? ¿Cuál es la característica de los emprendedores sociales que están al frente de estas empresas u organizaciones?
Comprensión del problema	Identificar y comprender el problema	Con base en los tres principales problemas que enfrentan las organizaciones de emprendimiento social reportados en la literatura (financiamiento, gestión y estimación del valor económico del impacto social): -¿Cuál(es) de estos problemas detecta en su empresa/organización - Además de estos problemas, ¿qué otras dificultades experimenta su empresa/organización? - ¿Cómo clasificarías (jerarquizarías) estos problemas según el grado de importancia?
Fortalezas y debilidades de la solución propuesta	Identificar las características que debería tener la solución.	¿La organización o empresa estaría interesada en un servicio de consultoría que acompañe al gerente o al equipo de la empresa en la elaboración, revisión, diseño y ejecución de modelos de negocio y estrategia empresarial?
Solución deseada	Identificar los elementos clave de la Propuesta de Valor	¿Qué tipo de solución desearía que le ofrecieran para resolver su problema?
Viabilidad financiera del emprendimiento	Evaluar la posibilidad de pagar por un servicio externo de asesoría o consultoría	¿Cuál es la posibilidad de gasto de las empresas sociales? ¿La organización o empresa tiene capacidad económica para contratar servicios externos? ¿Ha contratado alguna vez estos servicios?
Competencia (alternativas en el mercado)	Identificar las alternativas existentes en el mercado.	¿Conoces servicios/productos que brinden una solución para estos problemas? En caso afirmativo ¿cuáles?

Fuente: Elaboración propia

Con la creación de la guía de observación y habiendo acordado las entrevistas con los actores seleccionados para el ejercicio de exploración, se dio paso a la segunda etapa del experimento.

### 5.3.2 Segundo momento del experimento: Medir

La etapa de medición consistió en entrevistar a cada uno de los actores con la ayuda de la guía de observación, a manera de realizar un ejercicio de exploración que proporcionara datos e información que sirvieran de parámetro para evaluar el *Lean Canvas* e identificar los elementos que deben ser corregidos para direccionar la idea de negocio hacia un “plan que funciona”.

De este modo, en este experimento se realizaron cuatro entrevistas exploratorias de tipo abierto – semiestructurado, con una duración aproximada de 60 minutos cada una y con un interés específico según el perfil del entrevistado, pues si bien la guía empleada fue la misma para los cuatro entrevistados, el propósito de la interacción con cada uno de ellos varió según la experiencia y bagaje que tenían del tema. Así, la exploración con cada actor en este experimento buscó conocer lo siguiente:

- a) Con el perfil del Asesor-consultor de organizaciones de emprendimiento social se buscaba tener información privilegiada por parte de personas conocedoras de las

problemáticas de este tipo de organizaciones, acerca de las principales necesidades y dificultades de los emprendimientos sociales, así como las características de la ayuda y/o asesoría que requieren para solucionar sus problemas y el tipo de servicio que solicitan. De igual modo, se pretendía profundizar sobre las modalidades o formato que se usan habitualmente para prestar este tipo de asesoría o consultoría, así como las posibilidades y mecanismos de pago por el servicio. Como información complementaria se buscaba también conocer el modelo de negocio del servicio que presta este asesor – consultor, pues este perfil fue identificado en el *Lean Canvas* como una posible competencia para el modelo de negocio que se desarrolla en este trabajo de grado.

- b) Con el perfil del Emprendedor Social se buscaba tener el testimonio de las principales necesidades, dificultades y logros de un emprendedor social y de qué manera hacía frente a los problemas que encontraba en su gestión. Así mismo, se quería conocer su punto de vista y obtener su retroalimentación sobre las soluciones propuestas en el *Lean Canvas* y la propuesta de valor presentada. Otro punto crucial a explorar con este perfil era el formato y las modalidades de entrega del servicio de Consejería, observación que estuvo acompañada de su percepción del precio, su disposición para pagar por él y si este tipo de servicio era atractivos para ellos. Igualmente, con los emprendedores sociales se quería explorar las alternativas que encuentran en el mercado para atender sus necesidades y si habían recibido algún servicio de consejería/consultoría.
- c) Con la mirada del Académico experto se esperaba obtener un panorama general de las organizaciones de emprendimiento social para perfilar de mejor manera al cliente y al segmento de mercado, ahondando también en los problemas que enfrentan, y sobre todo, en las medidas a las que recurren para solucionar su situación. La entrevista con este académico tenía también como propósito contrastar la mirada del Dr. Vargas en relación a los riesgos del modelo de negocio, específicamente en lo relacionado con la idea de servicio documentada en el *Lean Canvas*.

Con la claridad sobre los puntos clave que se deseaban abordar con cada entrevistado y teniendo presente que el ejercicio consistía en una aproximación exploratoria para orientar el modelo de negocio planteado en este trabajo de grado hacia un modelo con posibilidades de éxito, se llevaron a cabo las entrevistas, adaptándolas a cada personaje y focalizando en los intereses expuestos anteriormente. La interacción con los entrevistados se realizó de forma virtual y presencial, obteniendo su consentimiento para grabar la conversación, lo que fue de gran apoyo para la transcripción de este material, que fue utilizado en el ejercicio de interpretación y análisis.

Para el tratamiento de los datos, la investigadora-emprendora diseñó una matriz para la interpretación y análisis de las entrevistas (Matriz MIA), en la que se sintetizaron las respuestas de los actores entrevistados con base en los ocho objetivos establecidos en las preguntas de la guía de observación. Dicho análisis buscó comparar y contrastar las respuestas de cada entrevistado con base en la misma variable. Enseguida se presenta el vaciado de los datos obtenidos en las entrevistas, así como los aspectos más importantes de la información obtenida en la interacción con cada entrevistado. En la siguiente sección

(Aprender), se detalla el análisis de estos datos, así como los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

Cabe aclarar que si bien en un principio se había definido que se entrevistarían dos representantes de organizaciones de emprendimiento social (Federico Botero y Fernando Daniels), en la ejecución de las entrevistas se identificó que Camilo Velásquez, Director de la Comercializadora Social Empreverde, cumplía un doble perfil: el rol de consultor de emprendimientos sociales y al mismo tiempo el rol de representante de una organización de emprendimiento social. Dada la riqueza de la información obtenida en la interacción con Camilo, en relación a su experiencia en el liderazgo de Empreverde, se decidió analizar la entrevista con este actor desde su perspectiva como emprendedor (representante de una organización de emprendimiento social) y desde su perspectiva como consultor. Esta es la razón por la cual las matrices de análisis recogen la información de “cinco” entrevistados.

El diseño y uso de las matrices MIA, para organizar la información recolectada en el terreno, facilitó la interpretación y análisis de las entrevistas, pues se pudo comparar y cruzar la información recabada en las cuatro entrevistas con respecto al Propósito de las preguntas planteadas para cada segmento/bloque a observar. Igualmente, este material tuvo un rol indispensable en el trabajo de análisis del ejercicio de exploración, pues cada matriz sirvió de base para el proceso de interpretación y estudio de resultados del cual se obtuvieron las evidencias clave que conllevaron al aprendizaje final del ejercicio de experimentación. Las seis matrices que resultaron de este proceso son las que se presentan a continuación.

<b>Matriz MIA 1.</b> <i>Matriz para la interpretación y análisis de las entrevistas abiertas semi-estructuradas</i> <b>Elemento observado:</b> Clientes potenciales (Bloque “Segmento de Clientes”) <b>Propósito/objetivo de las preguntas:</b> Conocer las características de las empresas u organizaciones entrevistadas.	
<b>Entrevistado 1 /</b> <i>Perfil de</i> <i>Emprendedor</i> <i>Social</i>  Federico Botero Jaramillo Gerente de Ecoral (Medellín, Colombia)	Ecoral es una empresa consultora para la conservación de la naturaleza con 6 años en el mercado, que inició su funcionamiento con fondos propios y de un inversionista ángel. El modelo de negocio de Ecoral se enfoca en trabajar con empresas que vean la oportunidad de diseñar estrategias de conservación de la naturaleza que le agreguen valor a su operación. Ecoral es una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), que no requiere de una Junta Directiva y donde las decisiones se toman a nivel de la gerencia en consulta con los socios. Actualmente este emprendimiento cuenta con una estructura liviana con costos fijos muy reducidos, y es operada por un equipo de trabajo de 4 personas, más un equipo variable de expertos que se contrata por proyecto.
<b>Entrevistado 2 /</b> <i>Perfil de</i> <i>Emprendedor</i> <i>Social</i>  Fernando Daniels Director Ejecutivo Colegio de las Américas - COLAM	El COLAM es uno de los tres programas de la Organización Universitaria Interamericana, que es una Organización Sin Fines de Lucro, basada en Montreal, Canadá, con 36 años de existencia que apoya el desarrollo de la educación. Sus clientes (342 miembros) son Instituciones de Educación Superior (IES) y Asociaciones Universitarias del continente. Sus órganos de gobierno son la Asamblea General de miembros, la Junta Directiva y la Secretaría General Ejecutiva. El COLAM fue creado en 1999 y su actividad se centra en el desarrollo y comercialización de productos de formación y en la prestación de servicios de asesoría a las universidades miembro de la OUI. Cuenta con un equipo de 4 personas de base, más los equipos de expertos por proyecto. Desde hace 5 años

(Montreal, Canada)	opera con fondos propios y logra con algunas dificultades alcanzar el punto de equilibrio. Al no haber obtenido nuevos contratos con organizaciones de apoyo al desarrollo y cooperación técnica, el COLAM se vio obligado a reestructurar su modelo de negocio. Actualmente se encuentra en la construcción de nuevas vías de desarrollo y la implementación de un enfoque de dirección estratégica.
<b>Entrevistado 3 /</b> <i>Perfil de Emprendedor Social</i>  Camilo Velásquez Director de Comercializadora Social Emprende Verde (Bogotá, Colombia)	Emprende Verde es un emprendimiento de negocios verdes (sociales y ambientales) focalizado en la comercialización de productos verdes que opera en el departamento de Cundinamarca. No es una empresa registrada sino un emprendimiento al interior de una universidad (UNIMINUTO), que presta asesoría a emprendimientos sociales en sus etapas iniciales para su puesta en marcha y facilita la venta y comercialización del producto con la universidad (primer cliente) y con otros clientes. La orientación que presta la realiza mediante el modelo de negocio Canvas de Osterwalder y con una metodología de gestión de casos. Actualmente el equipo de trabajo de Emprende Verde está compuesto por 6 personas; no tiene una estructura de gobierno explícita pero tiene la intención de incorporar una Junta Asesora.
<b>Entrevistado 3 /</b> <i>Perfil Asesor-consultor de organizaciones de emprendimiento social</i>  Camilo Velásquez (Bogotá, Colombia)	Los clientes atendidos por Emprende Verde son emprendedores estudiantes de UNIMINUTO y de comunidades desfavorecidas de la región de Cundinamarca que inician un emprendimiento. Se trata de emprendimientos que generalmente funcionan como un emprendimiento “familiar” y que nacen de la necesidad antes que de la oportunidad. El servicio que buscan en Emprende Verde es el de una asesoría para desarrollar un modelo de negocio a fin que UNIMINUTO y otros organismos puedan convertirse en su primer cliente. El modelo de asesoría que reciben es un acompañamiento personalizado que guía al emprendedor en cada paso que ejecuta en la constitución de su empresa, hasta lograr las primeras facturaciones. A pesar de que el servicio de Emprende Verde oficialmente termina con la primera facturación, el emprendedor sigue recibiendo apoyo y asesoramiento para sus proyectos.
<b>Entrevistado 4 /</b> <i>Perfil de Académico experto</i>  Ana María Redondo Doctoranda en Economía y Gestión de Organizaciones (Bogotá, Colombia)	Al igual que en la entrevista con el Dr. Vargas, Ana María indica que existe una amplia variedad de las organizaciones de emprendimiento social que tienen particularidades y rasgos distintivos, y que fácilmente se incluyen en una sola tipología, sin embargo, es necesario distinguir estas organizaciones por nicho, pues sus necesidades, debilidades y formas organizacionales son distintas, aunque al final apunten a dar solución a una problemática social. Se expone que son dos tipos de organizaciones al que se dirige el modelo de negocio planteado en este trabajo de grado: el de las organizaciones sin fines de lucro con necesidad de transformar su estructura organizativa y el de las empresas sociales con interés de lucro. En cuanto a las organizaciones sin fines de lucro, Ana María considera que tienen la necesidad de migrar su modelo de negocio para lograr una sostenibilidad, que si no fuese al 100% sí llegue a ser parcial, incorporando nuevas formas de autofinanciamiento que no sean el asistencialismo, la donación o la cooperación. Indica que desde su perspectiva este tipo de organizaciones no tienen una estrategia ni un modelo claro sobre cómo generar ingresos que les permita dar respuesta o solución a una problemática específica, y que a la vez les deje un porcentaje de ganancia para seguir generando una dinámica de sostenimiento. En lo que refiere a las empresas sociales considera que éstas son en realidad un derivado de los organismos sin fines de lucro, que migraron a nuevas formas de obtención de fondos, pero donde “todavía no hay un desligue al 100% de algún

	apoyo externo”. Aunado a esto especifica que en América Latina la empresa social no está claramente definida, y es difícil de clasificarla, pues no solo lo “social” no se puede catalogar como un sector, sino que las empresas y organismos no se nombran a sí mismos como empresas sociales, a pesar de contar con los rasgos que pueden delimitarlos como tal.
--	--

*Fuente: Elaboración propia con base en las transcripciones de las entrevistas exploratorias aplicadas en este trabajo de grado.*

<b>Matriz MIA 2.</b> <b>Segmento observado:</b> Comprensión del problema (Bloque “Problema”) <b>Propósito/objetivo de las preguntas:</b> Identificar y comprender el problema.	
<b>Entrevistado 1 / Perfil de Emprendedor Social</b>  <b>Federico Botero Jaramillo</b> Gerente de Ecoral (Medellín, Colombia)	Entre los tres problemas expuestos al entrevistado (financiamiento, gestión y estimación del valor económico del impacto social), Federico señaló la gestión como un punto sensible, sin embargo, el problema que él señala como su desafío es el de lograr replicar y escalar su modelo de negocio, y hacer que sus clientes puedan monetizar y capturar el valor que él les entrega al elaborarles estrategias para la conservación de la naturaleza. De manera general, al referirse a los otros emprendimientos sociales, Federico considera que el principal problema que tienen es una falta de rigor en la gestión, así como una desconexión entre lo que la empresa social quiere ofrecer y lo que el cliente necesita comprar.
<b>Entrevistado 2 / Perfil de Emprendedor Social</b>  <b>Fernando Daniels</b> Director Ejecutivo Colegio de las Américas - COLAM (Montreal, Canada)	Fernando identifica que los tres problemas afectan a la organización, pero señala que su principal desafío corresponde con la dirección y gestión estratégica. Igualmente menciona tener dificultades para la promoción y marketing de sus productos y servicios con otros sectores fuera del ámbito universitario.
<b>Entrevistado 3 / Perfil de Emprendedor Social</b>  <b>Camilo Velásquez</b> Director de Comercializadora Social Emprende Verde (Bogotá, Colombia)	Camilo considera válidos los tres problemas (financiación, gestión y valorización), pero agrega el problema de marca y comercialización de los productos de los emprendimientos sociales, así como competitividad para operar en el mercado. Para el caso de Emprende Verde, el desafío que tienen se acerca más al problema de gestión, pero específicamente a la necesidad de orientar el desarrollo de la empresa hacia un modelo de negocio que le permita ser rentable, y al mismo tiempo que encaje dentro de la misión de UNIMINUTO que es una entidad sin fines de lucro.
<b>Entrevistado 3 / Perfil Asesor-consultor de organizaciones de emprendimiento social</b>  <b>Camilo Velásquez</b> (Bogotá, Colombia)	En relación con los emprendimientos que inician desde una etapa cero, el principal problema que Camilo identifica es una falta de confianza del emprendedor en sí mismo y en el producto o servicio que desea comercializar. Esta situación significa un desgaste del emprendedor que toma mucho tiempo para creer en su proyecto. Adicional a esto, otro problema que se torna un obstáculo para el crecimiento de los emprendimientos que asesora Emprende Verde es la falta de competitividad para operar en el mercado y el poco interés del público por consumir productos locales y apoyar al desarrollo de emprendimientos de la región, problema que está estrechamente ligado a dificultades en mercadeo, comercialización y posicionamiento de marca.

	De igual modo, dado que los emprendimientos consultados son nuevos proyectos de negocio, la principal dificultad que enfrentan se relaciona con la gestión administrativa, más que con la gestión estratégica (desarrollo organizacional). Sin embargo, para los emprendimientos que han logrado cierto grado de madurez (20 emprendimientos de 55 asesorados por Emrendeverde) el desafío se convierte en dotar de mejor estructura al proyecto con la implementación de un direccionamiento estratégico que conlleve al escalamiento del negocio.
<b>Entrevistado 4 / Perfil de Académico experto</b>  <b>Ana María Redondo</b> Doctoranda en Economía y Gestión de Organizaciones (Bogotá, Colombia)	<p>Ana María indica que los tres problemas expuestos (financiamiento, gestión y estimación del valor económico del impacto social) se encuentran en las organizaciones de emprendimiento social, sin embargo, considera que la capacidad de gestión organizacional representa el principal desafío, pues desde su perspectiva “estas organizaciones no tienen un modelo de negocio establecido o claro y tampoco tienen una estrategia”.</p> <p>Hablando específicamente de las organizaciones sin fines de lucro, Ana María agrega que la implementación de un direccionamiento estratégico agrava aún más la gestión organizacional de este tipo de empresas, pues aunque es inminente “la necesidad de un cambio en los modelos y las estructuras de estas organizaciones para garantizar su permanencia”, sus dirigentes muestran resistencia para adoptar “una visión de empresa y no una visión de fundación”.</p> <p>En lo que refiere a las empresas sociales con interés de lucro, cree que estos emprendedores tienen claro que su modelo de negocio no debe basarse en la asistencia, pero identifica como su necesidad dar mayor claridad y manejo en la creación de modelos de negocio distintos, con una estrategia diferencial, ya que su estructura no es la misma que la de una empresa comercial típica.</p>

*Fuente: Elaboración propia con base en las transcripciones de las entrevistas exploratorias aplicadas en este trabajo de grado.*

<b>Matriz MIA 3.</b> <b>Segmento observado:</b> Fortalezas y debilidades de la solución propuesta (Bloque “Solución”) <b>Propósito/objetivo de las preguntas:</b> Identificar las características que debería tener la solución.	
<b>Entrevistado 1 / Perfil de Emprendedor Social</b>  <b>Federico Botero Jaramillo</b> Gerente de Ecoral (Medellín, Colombia)	<p>La solución propuesta (servicio de consejería que acompañe al gerente o al equipo de la empresa en la elaboración, revisión, diseño y ejecución de modelo de negocio y estrategia empresarial) coincide con la necesidad de acompañamiento a la gerencia en los asuntos de direccionamiento estratégico, sin embargo, la principal debilidad señalada por Federico es que no se percibe claramente lo que gana la empresa con la asesoría (propuesta de valor).</p> <p>Federico sugiere un acompañamiento que brinde soluciones a la medida (<i>taylor made</i>) y que ayude a captar nuevos clientes y proyectos.</p>
<b>Entrevistado 2 / Perfil de Emprendedor Social</b>  <b>Fernando Daniels</b> Director Ejecutivo Colegio de las Américas - COLAM	<p>Fernando considera que la principal fortaleza de la solución propuesta es el acompañamiento al equipo de dirección estratégica para repensar el direccionamiento de la organización, pero identifica como principal debilidad la falta de claridad en el resultado de la asesoría (los beneficios que tendría el COLAM como cliente). Igualmente él considera que la solución propuesta debería caracterizarse por ayudar a las empresas</p>

(Montreal, Canada)	consultadas a desarrollar nuevos productos o servicios de alto impacto social desde una perspectiva empresarial.
<b>Entrevistado 3 / Perfil de Emprendedor Social</b>  <b>Camilo Velásquez</b> Director de Comercializadora Social Emprverde (Bogotá, Colombia)	La principal fortaleza que Camilo encuentra en la solución propuesta es la orientación estratégica para desarrollar un modelo de negocio que sea rentable e identifica como dificultad la posibilidad de proveer una asesoría que le facilite contactos y recursos para escalar su negocio. Considera que el servicio de consejería debería caracterizarse por un asesoramiento sobre direccionamiento estratégico que permita ampliar la red de contactos de la empresa consultada.
<b>Entrevistado 3 / Perfil Asesor-consultor de organizaciones de emprendimiento social</b>  <b>Camilo Velásquez</b> (Bogotá, Colombia)	Camilo considera que la principal fortaleza de la solución propuesta sería la modalidad de acompañamiento que debería ser a diferentes niveles, según la madurez del emprendimiento a aconsejar. Como principal debilidad identifica la capacidad de pago de los emprendimientos sociales que Emprverde consulta y la percepción de la necesidad de este tipo de servicios, ya que la mayoría son emprendimientos incipientes con otras necesidades más urgentes. Camilo sugiere que la solución a ofrecer debería dirigirse hacia el desarrollo de capacidades para la gestión empresarial y la comercialización.
<b>Entrevistado 4 / Perfil de Académico experto</b>  <b>Ana María Redondo</b> Doctoranda en Economía y Gestión de Organizaciones (Bogotá, Colombia)	El aporte principal de Ana María hacia la propuesta del servicio de consejería planteado en el modelo de negocio, es la recomendación de redefinir el segmento de clientes, pues este elemento es, desde su perspectiva, la principal debilidad del modelo proyectado. Tal como lo mencionó al principio de la entrevista cuando se indagaba sobre las características de las organizaciones de emprendimiento social, Ana María sugiere acotar la segmentación de clientes hasta lograr tener muy claro el target ya que el emprendimiento social es un universo que integra diferentes tipos de organizaciones que si bien tienen un interés social son distintas entre ellas. Ana María relaciona la claridad en el segmento de clientes con la viabilidad financiera que puede tener el proyecto, pues desde su perspectiva, el flujo de ingresos resultará del nicho de empresas al que se atiende, por ejemplo, “para empresas ya en ruta es posible el pago de servicios y se pueden emplear modelos de pago dinámicos (a comisión, como inversión a recuperar si el proyecto es exitoso, con tarifas fijas y variables como los abogados, etc.)”. Si bien Ana María no explicita una fortaleza específica para la solución propuesta, sí la considera como una apuesta interesante, pertinente y necesaria, pues desde su conocimiento existen muy pocas empresas de consultoría que estén “orientadas a fortalecer o a desarrollar capacidades o competencias en empresas dedicadas al desarrollo social”.

Fuente: Elaboración propia con base en las transcripciones de las entrevistas exploratorias aplicadas en este trabajo de grado.

<b>Matriz MIA 4.</b> <b>Segmento observado:</b> Solución deseada (Bloque “Propuesta Única de Valor”) <b>Propósito/objetivo de las preguntas:</b> Identificar los elementos clave de la Propuesta de Valor.	
<b>Entrevistado 1 / Perfil de Emprendedor Social</b>	Ecoral estaría atraído por una asesoría que identifique necesidades y establezca indicadores de seguimiento y, por sobre todo, que ayude a desarrollar la propuesta de servicios de la empresa. De igual modo, se interesa por un acompañamiento “a la medida” ( <i>taylor made</i> ), que prevea la

<b>Federico Botero Jaramillo</b> Gerente de Ecoral (Medellín, Colombia)	<p>constitución de un equipo de asesores expertos en concordancia con el problema que se desea solucionar. Para Federico la PV del servicio de consejería debería estar orientada hacia la captación de nuevos clientes y proyectos para Ecoral.</p> <p>Adicional a esto, Federico aconseja que la PV se plantee como un servicio de Mentoría en temas fundamentales para la empresa como el Direccionamiento Estratégico, que provea un acompañamiento no invasivo pero muy cercano y que no sobrecarguen la capacidad de trabajo del equipo.</p>
<b>Entrevistado 2 / Perfil de Emprendedor Social</b>  <b>Fernando Daniels</b> Director Ejecutivo Colegio de las Américas - COLAM (Montreal, Canada)	<p>El COLAM se interesa por una asesoría sobre direccionamiento estratégico, que involucre todo el equipo y que sea impartida en modalidad semipresencial (talleres presenciales con seguimiento a distancia), con acompañamiento para la ejecución de una prueba piloto de un producto o servicio que de la posibilidad de validar los resultados de la asesoría.</p>
<b>Entrevistado 3 / Perfil de Emprendedor Social</b>  <b>Camilo Velásquez</b> Director de Comercializadora Social Emprende Verde (Bogotá, Colombia)	<p>Emprende Verde estaría atraído por un asesoramiento sobre direccionamiento estratégico, diferenciación y otros temas estratégicos. Igualmente gustaría que la propuesta de valor le permitiera ampliar la red de contactos de Emprende Verde para aumentar su base de clientes potenciales a quien ofrecer los productos y servicios de los emprendimientos sociales que asesora.</p>
<b>Entrevistado 3 / Perfil Asesor-consultor de organizaciones de emprendimiento social</b>  <b>Camilo Velásquez</b> (Bogotá, Colombia)	<p>Desde la perspectiva de Camilo como consultor, los tipos de emprendimiento como los que Emprende Verde ha asesorado (proyectos en sus primeras etapas de negocio) estarían interesados por un servicio de mentoría en la parte comercial que los lleve a detectar falencias en la comercialización y los provea con consejos prácticos para mejorarla. En cuanto a los emprendimientos con mayor madurez, Camilo considera que la PV debería integrar un modelo de asesores sobre emprendimiento, centrado en ciertas especialidades de manera que se pueda dotar de herramientas y conocimientos precisos a los emprendedores, según la necesidad que tengan. Cree que no es necesario un acompañamiento paso a paso, pero sí una línea de comunicación abierta que dé la posibilidad al emprendedor de recurrir a una orientación.</p>
<b>Entrevistado 4 / Perfil de Académico experto</b>  <b>Ana María Redondo</b> Doctoranda en Economía y Gestión de Organizaciones (Bogotá, Colombia)	<p>Ana María considera que para los desafíos que presentan, tanto las organizaciones sin fines de lucro como las empresas sociales, una solución sería el desarrollo de capacidades para la gestión empresarial y organizacional y también la generación de capacidades para que estas organizaciones puedan ser sostenibles. No especifica un formato en específico para la entrega de esta solución, pero sin embargo resalta que la solución al problema de las OES, en lo que refiere a la gestión empresarial, sería “tener claro el modelo de negocio, obviamente con un impacto social claramente definido”.</p>

*Fuente: Elaboración propia con base en las transcripciones de las entrevistas exploratorias aplicadas en este trabajo de grado.*



<b>Matriz MIA 5.</b> <b>Elemento observado:</b> Viabilidad financiera del emprendimiento (Bloque “Flujo de Ingresos”) <b>Propósito/objetivo de las preguntas:</b> Evaluar la posibilidad de pagar por un servicio externo.	
<b>Entrevistado 1 / Perfil de Emprendedor Social</b>  <b>Federico Botero Jaramillo</b> Gerente de Ecoral (Medellín, Colombia)	Ecoral no alcanza todavía el punto de equilibrio financiero, pero genera fondos para mantener el funcionamiento de base. A pesar de que sus recursos son reducidos, la empresa ya ha pagado por servicios externos de consultoría. La empresa puede destinar recursos para este tipo de acciones y acaba justamente de tener un proceso de consultoría estratégica con un consultor externo. Federico expresa que estaría interesado por el servicio propuesto en el modelo de negocio de este trabajo de grado, a condición de que sea muy claro en las ganancias que tendría Ecoral contratando este servicio.
<b>Entrevistado 2 / Perfil de Emprendedor Social</b>  <b>Fernando Daniels</b> Director Ejecutivo Colegio de las Américas - COLAM (Montreal, Canada)	El COLAM ejecuta su propio presupuesto de acuerdo a lo aprobado por la Junta Directiva de la Organización y tiene posibilidad y capacidad de contratar y pagar un servicio externo de consultoría. Ya ha tenido una consultoría ad-hoc (para el programa COLAM- no para la organización entera) para temas de direccionamiento estratégico y estaría interesado por el servicio propuesto en el modelo de negocio de este trabajo de grado, si se especifica el resultado que obtendría.
<b>Entrevistado 3 / Perfil de Emprendedor Social</b>  <b>Camilo Velásquez</b> Director de Comercializadora Social Emprendeverde (Bogotá, Colombia)	Emprendeverde funciona con fondos de la universidad y también capta ingresos mediante la oferta de un producto de formación (Diplomado Modelos de Negocio Sostenible para Emprendedores). Como emprendimiento ha tenido un desarrollo importante en los últimos años y considera la necesidad de adoptar una estructura diferente y de fortalecer sus capacidades, por lo cual podría buscar los recursos para una asesoría externa. Aunque no tienen un gran presupuesto de funcionamiento, menciona que consideraría el pago de un servicio entre 5 y 15 mil dólares americanos para una asesoría durante un periodo de 6 meses. Camilo expresa que sí tendría interés en contratar un servicio de consultoría como el presentado en este trabajo de grado, pero su decisión dependería del costo y sobre todo del beneficio que obtendría.
<b>Entrevistado 3 / Perfil Asesor-consultor de organizaciones de emprendimiento social</b>  <b>Camilo Velásquez</b> (Bogotá, Colombia)	Desde su experiencia como asesor de emprendimientos sociales, la perspectiva de Camilo es que la posibilidad de gasto de estos emprendimientos es prácticamente nula, ya que la asesoría la obtienen gratuitamente de Emprendeverde o de la universidad. Camilo considera también que la capacidad económica de los emprendimientos que asesora es muy limitada, pues se trata de proyectos en sus primeros estadios de desarrollo. Al hablar sobre los emprendimientos que han consultado y que están alcanzando o ya alcanzaron la curva del emprendimiento, Camilo estima que sí puede haber interés en recibir el servicio de consejería, como el propuesto en el modelo de negocio de este trabajo de grado y que estarían dispuestos a pagar por él, principalmente de parte de los emprendimientos con mayor grado de madurez, pues son estos emprendedores los que solicitan consejos en temas de dirección.
<b>Entrevistado 4 / Perfil de Académico experto</b>  <b>Ana María Redondo</b>	Desde la perspectiva de Ana María, la “experticia” de las organizaciones de emprendimiento social es la búsqueda de fondos de ayuda al desarrollo, lo cual requiere habilidades de gestión de proyectos más que de direccionamiento estratégico. Aunado a esto, también percibe cierto

<p>Doctoranda en Economía y Gestión de Organizaciones, (Bogotá, Colombia)</p>	<p>escepticismo en las organizaciones sin fines de lucro para revisar su modelo de negocio y dotar a la organización de una estrategia que les permita alcanzar la sustentabilidad, por lo cual, considera que existe una escasa disposición para contratar un servicio de consejería de este tipo, ya que sus intereses no están relacionados con la búsqueda e implementación de una perspectiva empresarial. A pesar de esto, considera que una de cada cinco organizaciones sin fines de lucro podría estar interesada en cambiar dado el “boom de la innovación social, del interés por lo social y el emprendimiento y de tratar de construir de manera colectiva”.</p> <p>En cuanto a los emprendimientos sociales, como tal, (empresas sociales) considera que éstas nacen al amparo de una nueva generación de relevo, quienes están creando y gestando organizaciones de impacto social desde una visión empresarial. Sin embargo, desde su conocimiento, la mayoría de estas empresas emplean fuentes de financiamiento tradicionales como capital semilla o fondos para la cooperación y otro tipo de fuentes más novedosas como el crowdfouding, por lo que siguen siendo dependientes de un capital externo que asegure su operación.</p> <p>Para Ana María la viabilidad financiera del servicio de consejería planteado en esta investigación, tendrá cabida si se diseñan modelos de pago “novedosos”, como tarifas dinámicas, modelos de pago por comisión, por porcentaje fijo y variable, etc.</p>
---	--

*Fuente: Elaboración propia con base en las transcripciones de las entrevistas exploratorias aplicadas en este trabajo de grado.*

<p><b>Matriz MIA 6.</b>  <b>Segmento observado:</b> Competencia (alternativas en el mercado) (Bloque “Problema”)  <b>Propósito/objetivo de las preguntas:</b> Identificar las alternativas existentes en el mercado.</p>	
<p><b>Entrevistado 1 / Perfil de Emprendedor Social</b></p> <p><b>Federico Botero Jaramillo</b>  Gerente de Ecoral (Medellín, Colombia)</p>	<p>Según el conocimiento de Federico, no existe una oferta especializada orientada a la asesoría/consultoría de empresas sociales.</p>
<p><b>Entrevistado 2 / Perfil de Emprendedor Social</b></p> <p><b>Fernando Daniels</b>  Director Ejecutivo Colegio de las Américas - COLAM (Montreal, Canada)</p>	<p>Fernando indica que existen servicios “tradicionales” de asesoría y consultoría pero no refiere conocer servicios orientados para organizaciones de emprendimiento social.</p>
<p><b>Entrevistado 3 / Perfil de Emprendedor Social</b></p> <p><b>Camilo Velásquez</b>  Director de Comercializadora Social Empreverde (Bogotá, Colombia)</p>	<p>Camilo menciona no conocer servicios especializados sobre estrategia focalizados en la asesoría a emprendimientos sociales.</p>

<p><b>Entrevistado 3 / Perfil</b> <i>Asesor-consultor de organizaciones de emprendimiento social</i></p> <p><b>Camilo Velásquez</b> (Bogotá, Colombia)</p>	<p>Para la ayuda a la creación de nuevos emprendimientos, Camilo refiere apoyos como Incubadoras institucionales, concursos para la obtención de fondos semilla, programas estatales de impulso al emprendimiento, pero dice que a la fecha no ha encontrado un servicio de consultoría como la de Emprenderverde, es decir, que se enfoque en el trabajo y acompañamiento al emprendedor para encontrar clientes.</p> <p>Para el servicio de consultoría a emprendimientos que han logrado crecer desde su primera facturación, Camilo menciona que el Parque de Innovación Social de UNIMINUTO está preparando un grupo tipo “Junta Directiva”, que tendrá como objetivo orientar a los emprendedores “egresados” de Emprenderverde en la toma de decisiones y el direccionamiento estratégico. Actualmente, el servicio que reciben para este fin son charlas con empresarios consolidados que participan con Emprenderverde como mentores voluntarios.</p>
<p><b>Entrevistado 4 / Perfil</b> <i>de Académico experto</i></p> <p><b>Ana María Redondo</b> Doctoranda en Economía y Gestión de Organizaciones (Bogotá, Colombia)</p>	<p>Desde la experiencia de Ana María, no existe gran número de empresas que ofrezcan asesoría a OES. La asesoría que se ofrece proviene de consultores “tradicionales”, que no conocen necesariamente el mundo del emprendimiento social y muy pocas están orientadas a fortalecer o a desarrollar capacidades o competencias en empresas dedicadas al desarrollo social.</p> <p>El modelo de asesoría que Ana María conoce es por proyectos mediante la cooperación entre varias entidades para proveer asesoramiento en negocios a una empresa social o grupo de empresas (“a través de articulación de esfuerzos entre una entidad, generalmente la academia y pues en muchas ocasiones, recursos públicos, municipio, alcaldía, gobernación”).</p> <p>Ana María reporta como posible competidor para el modelo de negocio planteado la labor que realiza EAFIT-SOCIAL. Igualmente menciona que en Colombia se están implementando nuevas alternativas de trabajo con OES con el establecimiento de los “hacks”, que siguen un modelo de co-creación y co-working, cuya misión es apoyar emprendimientos sociales, ofreciendo espacios de trabajo tipo laboratorio o incubación intramuros, y proporcionando servicios de asesoría, búsqueda de fondos de inversión, charlas de formación, entre otros.</p>

*Fuente: Elaboración propia con base en las transcripciones de las entrevistas exploratorias aplicadas en este trabajo de grado.*

Una vez completada la etapa de medición y habiendo organizado los datos obtenidos en las entrevistas, se estuvo en la posibilidad de continuar con el proceso del Ajuste Problema-Solución. En esta nueva etapa se ejecutó el tercer momento del experimento, que consistió en analizar y evaluar la información recolectada en las matrices de interpretación y análisis, llegando así al punto culminante del ejercicio de campo: Aprender.

### 5.3.3 Tercer momento del experimento: Aprender

Para realizar la tarea de análisis de resultados y estar en capacidad de evidenciar los hallazgos más importantes y marcantes del ejercicio de exploración, fue necesario, en un primer momento, dimensionar la cantidad de información que se obtuvo de las entrevistas y

encontrar la manera de manejarla e interpretarla. Tomando en consideración las matrices de interpretación y análisis de las entrevistas (Matriz MIA), la Guía de observación para la realización de las entrevistas (Tabla 9), los objetivos del ejercicio de exploración y los riesgos identificados en el modelo de negocio (Tabla 8), se definió un proceso de análisis a tres niveles:

- El análisis de las matrices de interpretación y de las entrevistas a la luz del Propósito/objetivo de las preguntas de la Guía de Observación.
- El análisis de los hallazgos resultantes del punto anterior con respecto a los Objetivos del ejercicio de exploración.
- La evaluación de los resultados obtenidos en el punto 1 y 2 con respecto a los Riesgos identificados en el *Lean Canvas*.

Con el fin de homogeneizar el procedimiento de estudio de las seis matrices MIA se diseñó una nueva matriz para sistematizar la información y facilitar la gestión y creación de conocimiento, lo cual se realizó a través de la siguiente secuencia de tareas:

Tarea 1: Comparar y analizar la información recaudada en las matrices MIA con respecto al propósito/objetivo de las preguntas de la correspondiente Guía de Observación;

Tarea 2: Analizar y estudiar la información resultante comparándola con los Objetivos del trabajo de exploración correspondiente y dando respuesta a cada uno de ellos.

Tarea 3: Contrastar los hallazgos y evidencias obtenidos en los pasos anteriores con los riesgos identificados en el Modelo de Negocio. objeto de esta investigación.

La Tabla 11 presenta la estructura completa de la matriz empleada en este proceso de gestión del conocimiento.

**Tabla 11.** Matriz para la gestión de la información y análisis de los resultados de campo

	<b>Nivel 1</b>		<b>Nivel 2</b>		<b>Nivel 3</b>	
	Análisis de cada matriz a la luz del Propósito/objetivo de las preguntas de la Guía de observación		Análisis de los resultados del nivel 1, en contraste con los objetivos del ejercicio de exploración		Evaluación de los resultados y hallazgos del nivel 1 y 2 frente a los riesgos identificados en el “Plan A” puesto a prueba	
	Tarea 1: Comparar y cruzar la información recaudada en las Matrices MIA, respondiendo el propósito/objetivo de las preguntas de la Guía de observación.		Tarea 2: Analizar y estudiar la información resultante, evaluándola desde la perspectiva del segmento/bloque observado, contrastándola y dando respuesta a cada objetivo del trabajo de exploración.		Tarea 3: Confrontar los resultados y hallazgos obtenidos en los pasos anteriores con el riesgo identificado en el Modelo de Negocio objeto de esta investigación, según el segmento/bloque observado.	
	<b>Elemento a observar</b>	<b>Objetivo de la Guía de observación</b>	<b>Bloque a analizar</b>	<b>Objetivo del trabajo de exploración</b>	<b>Riesgo a evaluar</b>	<b>Riesgo identificado</b>
MIA 1	Clientes potenciales	Conocer las características de las	Segmento o clientes	Precisar el nicho y las características del cliente a	Relacionado con el Cliente	El segmento de clientes es demasiado amplio

		empresas u organizacion es entrevistadas			quienes potencialmente atraeria el servicio ofrecido			y no se logran distinguir caracteristicas distintivas del perfil del cliente	
MIA 2	Comprensión del problema	- Identificar y comprender el problema.		Problema	Corroborar la existencia y pertinencia de la noción de problema así como la presencia de otros desafíos		Relacionado con el Mercado	Es posible que los tres problemas identificados en el Lean Canvas no correspondan a las principales problemáticas de las organizaciones de emprendimiento social.	
MIA 3	Fortalezas y debilidades de la solución propuesta	Identificar las característica s que debería tener la solución.	RE E S U L T A D O S	Solución	Verificar la claridad de la noción de solución y explorar el interés que suscita estas soluciones	H A L L A Z G O S	Relacionados con el Producto	Las soluciones propuestas pueden ser confusas cuando se contrastan con la Propuesta Única de Valor	
MIA 4	Solución deseada	Identificar los elementos clave de la Propuesta de Valor		Propuesta única de valor	Verificar la comprensión de la Propuesta de valor		Relacionados con el Producto	Existe la posibilidad de que el concepto de “Consejería” cause confusión en el cliente y que la Propuesta de valor no sea distintiva	
MIA 5	Viabilidad financiera del emprendimiento	Evaluar la posibilidad de pagar por un servicio externo de asesoría o consultoría		Flujo de ingresos	Verificar la comprensión que tiene el cliente sobre el servicio ofertado y observar el nivel de atracción que causa		Relacionado con el Mercado	Es posible que no sea claro para el cliente ni los beneficios ni el formato de entrega del servicio ofertado	
MIA 6	Competencia (alternativas en el mercado)	-Identificar las alternativas existentes en el mercado		No aplica			No aplica		

Fuente: Elaboración propia

### Matriz MIA 1: Caracterización del cliente

El trabajo de interpretación inició con el análisis de la matriz MIA 1, que agrupa los resultados sobre las características de las organizaciones de emprendimiento social. El grupo de Organizaciones de Emprendimiento Social entrevistado es variado en cuanto a sus campos de trabajo, estructura organizacional y tiempo de operación, entre otros. El grupo está conformado por una empresa consultora, constituida como Sociedad por Acciones Simplificadas que no requiere Junta Directiva, y las decisiones las toma el gerente en consulta con los socios (eCORAL), una Organización No Gubernamental que tiene Junta Directiva,

una Secretaria General y Direcciones Ejecutivas (COLAM); un programa al interior de una universidad que responde a la estructura de la universidad que le alberga y desea dotarse de un Comité Asesor (Emprendeverde), y finalmente emprendedores individuales que están iniciando empresa y por lo tanto tienen estructuras muy simples (los clientes de Emprendeverde).

Estas OES se dedican a campos de acción diversos, tales como estrategias de conservación de la naturaleza (eCORAL), apoyo a la educación superior (COLAM) y apoyo al desarrollo de emprendimientos social y ambientalmente responsables (Emprendeverde). Su tiempo de experiencia en el mercado varía entre empresas de reciente creación (1 año) y OES de hasta 16 años de funcionamiento. Adicionalmente, hay una divergencia en la percepción que tienen de su función, ya que de entrada no se reconocen como “empresarios sociales” sino como emprendedores, empresarios y gestores, lo cual corrobora la observación de la “experta-académica” quien considera que la empresa social es un derivado de los organismos sin fines de lucro, difícil de clasificar por cuanto en América Latina no está claramente definida, y lo social no está catalogado aún como un sector empresarial.

No obstante, el grupo de OES analizado presenta tres características en común. En primer lugar, todas poseen estructuras organizativas livianas que buscan reducir al máximo los costos fijos y poseen equipos de trabajo pequeños (entre 4-6 personas), apoyándose en una red de colaboradores que contratan por proyecto. Por otro lado, ninguna de las OES entrevistadas depende exclusivamente de subvenciones externas, sino que tienen una modalidad mixta de financiamiento, donde pueden captar fondos de cooperación, pero también generar productos y servicios que comercializan o buscan introducir en el mercado. Esta última característica es un rasgo importante para los fines de la presente investigación, ya que va en concordancia con la problemática expuesta por la “experta-académica” en el sentido que el reto de los emprendimientos sociales es migrar hacia modelos de negocio que les permita incorporar nuevas formas de financiamiento y disminuyan su dependencia del asistencialismo. Finalmente, es importante resaltar que solamente la Organización Sin Fines de Lucro (COLAM), no posee un modelo de negocio explícito, lo cual es un rasgo presente en los otros emprendimiento estudiados.

Las grandes diferencias en las características de estos emprendimientos muestran la diversidad y variedad de las OES y permiten detectar una falencia en el modelo de negocio analizado en este trabajo, a saber, que el segmento de clientes es demasiado amplio y es necesario distinguir estas organizaciones por nicho, pues sus necesidades, debilidades y formas organizacionales son distintas, aunque todas apunten a solucionar una problemática social.

Llevando este resultado a la comparación con el objetivo del trabajo de exploración para el segmento de clientes (segundo nivel de análisis), surge como primera evidencia, que siendo el segmento tan amplio, se dificulta precisar el nicho y las características del cliente a quienes potencialmente atraería el servicio ofrecido. A pesar de esto, la identificación de “directores y gerentes de OES” como clientes, no se considera errada, pues como se verá a continuación, la principal problemática identificada en las OES está estrechamente relacionadas con el quehacer y rendimiento de los dirigentes de este tipo de organizaciones.

Por otro lado, aunque los resultados del estudio muestran que el segmento de clientes es demasiado amplio, el análisis muestra dos tipos de organismos representativos. Por un lado,

los Organismos Sin Fines de Lucro, que no tienen establecida una estrategia o modelo de negocio y que trabajan en la perspectiva de proyecto y; por el otro, los emprendimientos que nacen como empresa, y que por lo tanto tienen una estrategia o modelo de negocio y una perspectiva que busca la sustentabilidad a largo plazo.

Los resultados también muestran la diferencia con respecto a la gestión y direccionamiento estratégico dependiendo del grado de madurez o desarrollo de la empresa. Así, a medida que estas empresas avanzan en su desarrollo, se les hace imperativo realizar un ejercicio de direccionamiento estratégico. Esto aplica a los emprendimientos organizados como empresa y habría que indagar si la misma situación se aprecia en los Organismos Sin Fines de Lucro.

Este hallazgo provee igualmente orientación para la segmentación, ya que ofrece como variable el número de años de funcionamiento de la empresa social, el cual permitiría predecir las necesidades que tiene la empresa en materia de direccionamiento estratégico.

En cuanto a la identificación de los *early adopters* distinguidos en el *Lean Canvas* (directores/gerentes de organismos de impacto social que hayan pasado la curva de crecimiento, que hayan decidido comercializar los servicios que ofrecen, que produzcan su propio capital - en caso de administrar fondos de terceros como las subvenciones- y que quieran revisar o potencializar su modelo de negocio), se repite la falencia de un target u objetivo demasiado amplio. Por lo tanto, para ser congruente con la búsqueda del segmento de clientes es necesario volver a identificar las características de los *early adopters* y volver a ponderar si las diferencias que se establecieron son verdaderamente los elementos que se deben especificar en los *early adopters* que se seleccionen.

### **Matriz MIA 2: Comprensión del problema**

La Matriz MIA 2 es una herramienta de análisis para el objetivo de “Identificar y comprender el problema, las personas que son afectadas por éste, la necesidad que tienen, la prioridad que le otorgan y la intención real para resolverlo” establecido en la Guía de observación. Esta segunda matriz reúne la información y puntos de vista de los entrevistados con relación a los tres problemas identificados en la revisión bibliográfica y que sirvieron de base para los supuestos elaborados y definidos en el *Lean Canvas*. Estos problemas son:

- Dependencia de financiamiento externo de las OES y dificultad para acceder a capital.
- Dificultades de gestión y direccionamiento estratégico.
- Dificultad para capitalizar los elementos diferenciales que le aportan la creación de valor social.

De los tres problemas enunciados (financiamiento, gestión y estimación del valor del impacto social), el 80% de los entrevistados identifica la gestión como el principal problema que enfrentan las Organizaciones de Emprendimiento Social (OES). Sin embargo, dependiendo del grado de madurez de la OES (empresas que inician o que ya están establecidas), la problemática de gestión va a estar más relacionada a la “gestión administrativa”, para aquellas empresas que inician y que experimentan dificultades para asegurar procesos administrativos eficientes, o al “direccionamiento estratégico”, para aquellas empresas con mayor grado de madurez y que desearían escalar su modelo de negocio. Con respecto a este punto, el perfil de “académico-experto” entrevistado, menciona el desconocimiento de las particularidades propias a la gestión de empresas sociales como un factor que limita la adecuada gestión de este tipo de organizaciones.

En segundo lugar se encuentran las dificultades de mercadeo y posicionamiento de marca, así como dificultades para capturar el valor que entrega la empresa, lo cual podemos asociar a la problemática de Estimación del valor del impacto social, definida ésta como la dificultad para estimar la creación de valor del emprendimiento social y la dificultad para promover los productos de la OES en el mercado. El “consultor de empresas sociales” entrevistado menciona igualmente la falta de “confianza” que ha observado en todo nuevo emprendedor social con respecto al emprendimiento que desea desarrollar, lo cual constituye una problemática que no había sido identificada y que aporta un nuevo factor de análisis.

Con respecto al financiamiento, este es un problema que mencionan todos los entrevistados, haciendo la salvedad que no es un problema propio a las OES, sino un problema común a cualquier tipo de emprendimiento sea este con fines sociales o no.

Para el segundo nivel de análisis de la matriz MIA 2, los resultados hasta aquí obtenidos se compararon con cada uno de los problemas identificados en la teoría obteniendo lo siguiente:

En cuanto a la **“dependencia de financiamiento externo de las OES y dificultad para acceder a capital”**, la experiencia y práctica de los actores entrevistados corrobora parcialmente esta noción de problema, ya que si bien todos los entrevistados concuerdan con la dificultad para acceder a fuentes de capital, no todos los perfiles entrevistados tienen la misma posición respecto a la dependencia de financiamiento externo. Por un lado, tenemos el perfil de los “emprendedores” para quienes la dependencia de fuentes externas de financiamiento no es un problema, ya que en sus OES trabajan para desarrollar productos o servicios que puedan funcionar en el mercado. Por otro lado, tenemos el perfil del “académico-experto”, con muchos años de experiencia en el trabajo con Organizaciones Sin Fines de Lucro, que indica la persistencia del problema de dependencia de fuentes externas en este tipo de organizaciones, y cómo ello influye en su estructura de funcionamiento, obligándolas a especializarse en la gestión de proyectos de desarrollo y no en la gestión de emprendimientos sociales.

Para esta primera noción de problema la investigadora-emprendedora había lanzado una conjetura para buscarle una solución, la cual quedó plasmada en el bloque problema del *Lean Canvas* de la siguiente manera: “las OES tienen dificultad para diseñar e implementar iniciativas que les permita diversificar la captación de fondos y rentabilizar los recursos tangibles e intangibles de la empresa”. Sin embargo, los entrevistados no refieren que sus OES presenten falta de capacidad para desarrollar nuevos productos o servicios que operen según las reglas del mercado o iniciativas que les permita diversificar las fuentes de financiamiento, por lo cual la conjetura propuesta queda invalidada a la luz de esta evidencia de terreno.

La segunda dimensión del problema **“capacidad de gestión y direccionamiento estratégico”** comprende tres aspectos. Por un lado las dificultades de las OES para implementar los procesos propios a una adecuada gestión empresarial; en segundo lugar las barreras en la promoción y mercadeo de los productos y servicios desarrollados por las OES; y finalmente, la dificultad de captar talento humano orientado a los negocios y comprometido con la cultura organizacional propia al emprendimiento social.

La “capacidad de gestión empresarial” es reconocida por los entrevistados como el principal problema que enfrentan estas organizaciones, aunque establecen diferentes necesidades de acuerdo al grado de desarrollo de la OES. Por una parte, tanto el “consultor” como el



“académico-experto”, quienes han tenido un amplio contacto con OES pequeñas que están en su estado inicial de desarrollo, reconocen que el principal desafío de este tipo de emprendimientos es lograr una gestión eficiente como empresa que les permita optimizar sus procesos y mejorar su competitividad en el mercado. Por otra parte, las OES que ya están mejor establecidas (como e-CORAL, COLAM y Empreverde) reconocen la necesidad de trabajar en el direccionamiento estratégico de la empresa, con el fin de potencializar sus posibilidades de desarrollo y están dispuestas a invertir recursos para este fin. Es importante subrayar que estos hallazgos no implican que los emprendimientos sociales en estado inicial no requieran direccionamiento estratégico sino que su necesidad más apremiante está relacionada con la gestión administrativa.

Las “dificultades de mercadeo, comercialización y posicionamiento de marca de los productos y servicios de los emprendimientos sociales” también es un problema importante identificado por los actores entrevistados. El “consultor de empresas sociales” menciona que en su práctica puede apreciar las grandes dificultades y escasa capacidad que tienen los emprendimientos sociales para la promoción y posicionamiento de sus productos y servicios. Por su parte, el Director del COLAM especifica tener “dificultades para la promoción y marketing de sus productos y servicios”. Estos resultados concuerdan con lo hallado en la literatura y subrayan una necesidad que como se verá enseguida no fue considerada en el *Lean Canvas*.

Con respecto a la “captación de talento humano orientado a los negocios y comprometido con la cultura organizacional propia al emprendimiento social” ninguno de los entrevistados lo mencionó como un problema de sus organizaciones, aunque el “académico-experto” menciona la ausencia en las OES de recurso humano calificado para la transformación hacia modelos de negocio sostenibles. La captación de talento humano especializado no parece por lo tanto un problema sentido en el grupo de emprendedores estudiado.

Para esta segunda noción del problema, en el contexto de desarrollo del *Lean Canvas*, la Investigadora-Emprendedora había generado como conjetura que “las organizaciones de emprendimiento social experimentan dificultades de gestión y de direccionamiento estratégico de la empresa”, lo cual queda ampliamente corroborado con los resultados obtenidos en las entrevistas de terreno. Por otra parte, el hallazgo sobre la necesidad de implementar o madurar estrategias de mercadeo y posicionamiento de marca advierten la necesidad de solución a una problemática que no fue distinguida en el *Lean Canvas* y que podría representar una oportunidad de negocio.

La tercera dimensión del problema **“Dificultad para capitalizar los elementos diferenciales que le aportan la creación de valor social”** se trabajó bajo el supuesto (conjetura) que las OES tienen dificultad para capitalizar la creación del valor social. Según los resultados de terreno, esta fue una de las variables que presentó mayor dificultad de comprensión y abordaje por parte de los entrevistados. Solamente el empresario de e-CORAL menciona explícitamente la necesidad de “monetizar y capturar el valor que entrega su empresa”. Solo e-CORAL y Empreverde se reconocen como “empresarios sociales”, aunque el director de e-CORAL no se presenta como “emprendedor social” porque indica que ello le crea una desventaja en el ámbito empresarial, lo cual corrobora una problemática expuesta por el “académico-experto” que indica que el concepto de “empresa social” es nuevo en América Latina, no está reglamentado y está todavía sujeto a múltiples interpretaciones. Al mismo tiempo, esta dimensión aborda una necesidad fundamental y

distintiva de la empresa social: la articulación entre su capacidad de gestión como empresa y la estimación del valor económico y social que genera el emprendimiento social. Si bien esta dificultad se encuentra en la literatura y es corroborada por los emprendedores, no es priorizada por los actores entrevistados, lo cual denota un escaso nivel de sensibilización y concientización con este problema.

### **Matriz MIA 3: Fortalezas y debilidades de la solución propuesta**

La Matriz MIA 3 permite analizar las características que debería tener la solución propuesta. Como se veía en el segmento anterior, las soluciones proyectadas en el *Lean Canvas* surgieron del ejercicio de construcción de nociones y conjeturas o supuestos con los que la emprendedora – investigadora construyó el modelo de negocio para ser probado en el terreno. Siendo tan estrecha la relación entre el problema supuesto y la solución diseñada para cada problema planteado y explicado líneas arriba, es natural que todo impacto o modificación sobre el problema trastoque la solución y pueda hasta invalidarla. Dada esta estrecha relación entre el Problema y la Solución planteada en el modelo de negocio, el análisis del apartado “Solución”, reflejado en esta matriz MIA 3, inició con la revisión del impacto de los resultados del análisis del Problema en las tres soluciones que se habían supuesto para cada uno de ellos, tal y como se muestra en la Figura 15 (Bloque Solución).

Conforme los resultados obtenidos en el ejercicio de exploración se evidencia que la solución planteada para el Problema de “Financiamiento” (dificultades para diseñar e implementar iniciativas para diversificar la captación de fondos y rentabilizar los recursos tangibles e intangibles de la empresa) queda invalidada pues lo entrevistados no refieren que sus OES presenten falta de capacidad para desarrollar nuevos productos o servicios que operen según las reglas del mercado o iniciativas que les permita diversificar las fuentes de financiamiento; por lo cual “desarrollar ideas de nuevas vías de financiamiento y un plan de acción para lograrlas”, no solo se torna inoperante sino también innecesario.

En cuanto al Problema que plantea la dificultad para capitalizar la creación de valor social, los hallazgos obtenidos en el análisis de este punto indican que aunque esta problemática efectivamente existe en las organizaciones de emprendimiento social, sus repercusiones no son evidentes para sus dirigentes y no suponen una prioridad a la que haya que enfrentar en lo inmediato. Ante este panorama se concluye que si bien la propuesta de solución para “implementar indicadores que estimen el valor económico del impacto social que genera la empresa”, podría ser un supuesto válido, en este momento no es viable, pues es prematuro dado el nivel de sensibilización y concientización sobre la repercusión de esta problemática en las OES según lo observado en el terreno.

Tal como se evidenció en el apartado anterior, el análisis del Problema muestra que la dificultad de gestión y de direccionamiento estratégico de la empresa se ubica como el principal problema que enfrentan las OES, por lo cual se abre una oportunidad para diseñar una solución que atienda este desafío. Para este Problema se planteó una solución que fue la que se exploró en las entrevistas y que se formuló de la siguiente manera: ¿La organización o empresa estaría interesada en un servicio de consultoría que acompañe al gerente o al equipo de la empresa en la elaboración, revisión, diseño y ejecución de modelos de negocio y estrategia empresarial?

La indagación hecha en torno a esta interrogante proveyó la información con la que se alimentó la Matriz MIA 3, que sirve de base para la definición de soluciones a ofrecer en el

modelo de negocio de esta investigación. El ejercicio de observación inició indagando sobre las fortalezas y debilidades del supuesto de solución planteado anteriormente, obteniendo como principal fortaleza que la propuesta coincide con la necesidad de acompañamiento a la gerencia sobre direccionamiento estratégico con el fin de desarrollar modelos de negocio que sean rentables y sostenibles. Sin embargo, en el caso de los emprendimientos pequeños o nacientes dicho acompañamiento debería estar orientado a temas como la gestión empresarial y la comercialización que resultan más prioritarios para emprendimientos en esta etapa de desarrollo.

Los entrevistados indican igualmente que, más que una asesoría sobre diseño estratégico, desearían un acompañamiento que les permita alcanzar resultados como el desarrollo de nuevos productos y servicios de alto impacto, la captación de nuevos clientes y canales de comercialización, etc. En fin, se trataría más de un acompañamiento que brinde soluciones “a la medida” de acuerdo a las necesidades y estado de desarrollo de la OES que de un asesoramiento puntual. Además, la “experta-académica”, si bien no indica los puntos fuertes de la propuesta, menciona que la misma es muy relevante por cuanto existen pocas empresas de consultoría orientadas a desarrollar capacidades en las empresas dedicadas al desarrollo social. Estos resultados de las entrevistas muestran que una propuesta de servicio de asesoramiento sobre direccionamiento estratégico es relevante para el grupo de estudio.

Por otra parte, la principal debilidad de la propuesta está relacionada con la falta de claridad en la propuesta de valor formulada. Los directores o gerentes de las OES que mencionaron disponibilidad para invertir en el fortalecimiento del direccionamiento estratégico (e-CORAL, COLAM y Empreverde) indican que no ven con claridad los alcances del beneficio que aportaría a sus empresas/organizaciones el servicio propuesto. Por lo tanto, ello muestra que, aunque consideren necesario la asesoría para el direccionamiento estratégico, no lo perciben como suficiente para los resultados que quieren obtener. De ahí el interés que expresan en complementar la asesoría con un servicio de acompañamiento para el desarrollo de nuevos productos, la expansión de la red de contactos y las redes de comercialización o la consecución de nuevos clientes.

Contrastando estos resultados con el objetivo de exploración para el “bloque solución” (verificar la claridad de la noción de solución y explorar el interés que suscita estas soluciones), se concluye que la propuesta de un servicio de asesoramiento y acompañamiento para la gestión y el direccionamiento estratégico es relevante y está en acuerdo con las necesidades de los clientes potenciales. Sin embargo, el diseño de esta propuesta presenta algunas fallas, ya que, si bien suscita el interés de la muestra de actores indagada, no reúne todas las expectativas para que sea aceptada por estos posibles clientes, por lo que habría que revisar, no solamente la solución formulada sino también la propuesta de valor que la acompaña.

En este segundo nivel de análisis, el hallazgo más importante que se observa es confirmar o constatar la necesidad de los mandos directivos de las OES por un servicio de acompañamiento, que debe estar orientado a solucionar problemas específicos de cada empresa y que represente un beneficio tangible para la organización. Como se verá a continuación, este beneficio deberá ser evidente en la propuesta de valor, la cual deberá reunir tres características especiales: una propuesta de servicio que se traduzca en un beneficio, que conlleve a un bien tangible, y que represente una ganancia (de preferencia económica) para la organización que contrata el servicio.

#### Matriz MIA 4: Solución deseada

La Matriz MIA 4 permite identificar los elementos claves de la Propuesta Única de Valor que los entrevistados desearían recibir para mejorar su capacidad de gestión. Los resultados de las entrevistas muestran que los directores de OES estarían interesados en un servicio que preste asesoría para el desarrollo de capacidades para la dirección estratégica. Sin embargo, prefieren un servicio personalizado que les permita identificar y solucionar las necesidades específicas de sus organizaciones. La personalización de dicho servicio puede tomar diferentes formas. En el caso de e-CORAL y COLAM, por ejemplo, habría interés en tener un acompañamiento para desarrollar y probar nuevos productos o servicios que incrementen la oferta de la empresa y permita validar los resultados de la asesoría. También les interesa un acompañamiento orientado a buscar nuevos clientes, incrementar los canales de comercialización o generar nuevos proyectos.

Por otro lado, en OES tipo Empreverde o las empresas que este organismo asesora, el interés está más orientado al desarrollo de capacidades para la gestión empresarial en temas específicos como la comercialización, el mercadeo o el manejo de herramientas específicas de gestión. Estos actores indican que la asesoría también debe comprender una etapa de diagnóstico que permita detectar las falencias de la empresa y provea mecanismos para solucionarlas. Este segmento también expresa interés en tener como resultado de la asesoría el incremento de su red de contactos, base de clientes y otras herramientas para mejorar su desempeño.

En ambos tipos de emprendimientos se menciona el interés en un servicio tipo “consejería”, que provea a la dirección de estas empresas un acompañamiento directo que ofrezca al emprendedor la posibilidad de recurrir a una orientación pronta, pero que no implique una carga adicional de gestión.

Como se puede observar, estos resultados coinciden con lo hallado en el análisis del bloque solución. Se percibe que existe una apertura para contratar un servicio de acompañamiento en direccionamiento estratégico que obtenga resultados específicos para la empresa. Además, los emprendedores entrevistados también expresan el deseo de que el servicio que se les ofrezca conlleve a resultados tangibles, tales como el incremento de clientes, la mejora de los canales de comercialización o el desarrollo de nuevos productos. Por lo tanto, la Propuesta de Valor deberá tener dos elementos clave: reflejar claramente el beneficio que obtendrá la empresa asesorada e indicar el tangible que entregará.

Comparando estos resultados con lo formulado en la Propuesta Única de Valor (PUV) del *Lean Canvas*, se observa que la PUV plasma varios de los elementos característicos que debe tener la idea de negocio. La Tabla 12 presenta la correspondencia entre los elementos de la PUV del *Lean Canvas* inicial y los elementos de la solución deseada resultantes del análisis del bloque solución.

**Tabla 12.** Correspondencia entre los elementos de la PUV y la Solución Deseada

Elementos de la PUV del Lean Canvas	Relación con la “solución deseada”
Te ayudamos a identificar y desarrollar soluciones	Diagnóstico
para potenciar tu modelo de negocio	Beneficio de la propuesta de valor
acompañándote en su implementación a lo largo de todo el proceso	Acompañamiento tipo “consejería”

por medio de una célula de trabajo integrada por un grupo internacional y multidisciplinario de colaboradores que darán a tu empresa consejo y asesoría	No es un aspecto relevante de la propuesta de valor
---	---

Fuente: Elaboración propia

En este contexto, se puede apreciar que la PUV formulada en el *Lean Canvas*, esboza varios de los elementos que debe tener la propuesta de servicio, tales como el ofrecimiento de un servicio de acompañamiento y asesoría en temas estratégicos para la empresa, así como la solución a desafíos de gestión empresarial que hayan sido identificados con base en un diagnóstico de sus necesidades. Sin embargo, dicha PUV no satisface completamente los requerimientos que debe contener la Propuesta de Valor para que pueda tener posibilidades de éxito con los clientes potenciales y debe, por lo tanto, reformularse para que refleje adecuadamente los dos elementos claves que mostró el análisis de las entrevistas: debe formular claramente el beneficio que obtendrá la empresa asesorada y debe indicar explícitamente el tangible que entregará.

### **Matriz MIA 5: Viabilidad financiera del emprendimiento**

La Matriz MIA 5 ayuda a evaluar la disponibilidad que tienen las OES de pagar por un servicio externo de asesoría o consultoría. En las entrevistas, el perfil de empresarios respondió, que a pesar de contar con un financiamiento limitado, estarían en la disponibilidad de pagar por un servicio como el propuesto. No obstante, Camilo Velásquez, desde su rol de consultor en Emprenderverde, indica que los emprendimientos que se encuentran en su fase inicial tendrían dificultades para pagar por este tipo de servicio, pero que las empresas que tienen un poco más de tiempo en el mercado estarían en capacidad de asumir estos costos.

Es importante considerar que aunque exista interés y disponibilidad para pagar por un servicio de asesoría de esta naturaleza, las OES entrevistadas tienen limitaciones de financiamiento, por lo que se requiere pensar en modelos de pago “novedosos”, que contemplen alternativas como tarifas dinámicas, pagos por comisión, por porcentaje fijo y variable, etc., tal como lo sugiere la “académica experta”.

Complementando estos resultados con los hallazgos derivados del estudio de la PUV, se observa que los actores están interesados en el servicio propuesto en el modelo de negocio, pero condicionan su disposición y posibilidad económica para contratar servicios externos y de consultoría como el propuesto, si es clara la ganancia y el resultado que obtendrían.

Este énfasis en la obtención de resultados refuerza la necesidad de reformular la PUV a la luz de los dos elementos claves establecidos en la Propuesta de Valor y muestra la apertura que existe para un negocio de este tipo. No obstante, en las entrevistas surgieron otras consideraciones con respecto a la viabilidad financiera de las OES para contratar este tipo de servicio como el interés en mudar hacia dinámicas empresariales. Según la “académica-experta”, las Organizaciones Sin Fines de Lucro tienen una escasa disposición para contratar un servicio de asesoría, por cuanto sus intereses no están relacionados con la búsqueda de una perspectiva empresarial, sino con la búsqueda de subvenciones de ayuda al desarrollo, a diferencia de las empresas sociales conformadas en su mayoría por una generación del relevo que gesta emprendimientos de impacto social desde una visión empresarial. En este contexto, surge la necesidad de indagar sobre el interés y la disponibilidad de las Organizaciones Sin

Fines de Lucro para pagar por un servicio de esta naturaleza, en caso de que se definiera este segmento como nicho de mercado.

Reuniendo lo aprendido hasta este punto y contrastando los hallazgos con el objetivo de exploración del bloque Flujo de Ingresos (verificar la comprensión que tiene el cliente sobre el servicio ofertado y observar el nivel de atracción que causa), se puede concluir que la propuesta de servicio de consultoría es comprendida por los entrevistados de la misma manera como fue planteada en el modelo de negocio, es decir “un servicio de consultoría en modelado de negocios y estrategia empresarial”. Sin embargo, si bien los entrevistados consideran esta propuesta interesante y pertinente, no la ven lo suficientemente atractiva para suscitar la compra, ya que como se mencionó párrafos arriba, la formulación del servicio requiere de varios ajustes. No obstante, a pesar de que el nivel de atracción no sea elevado, el hecho de que exista una apertura por parte de las OES para recibir un acompañamiento que les ayude con sus dificultades de gestión y direccionamiento estratégico, muestra una oportunidad de negocio que se hace más evidente teniendo en cuenta que el mercado de las OES aún no está siendo atendido, como se verá a continuación.

### **Matriz MIA 6: Competencia o alternativas en el mercado**

La última matriz analizada, y con la cual concluye el análisis de resultados e identificación de hallazgos y evidencias, evalúa la competencia o las alternativas existentes en el mercado para la necesidad identificada. Se quiso concluir con el análisis de este elemento, pues los resultados obtenidos apoyan la conclusión de que la idea de negocio estudiada en este trabajo de grado es viable.

Todos los entrevistados coincidieron en afirmar que desde su conocimiento no existe una oferta especializada de asesoramiento dirigida a las OES. Esta opinión adquiere mayor relevancia si se tiene en cuenta que dos de los emprendedores consultados (COLAM y e-Coral) dijeron haber contratado servicios de consultoría y uno de ellos (e-CORAL), lo hizo en fechas recientes, pagando por una asesoría en direccionamiento estratégico. Los perfiles de consultor y académico-experto mencionaron algunas alternativas en el mercado que prestan servicio de asesoría en gestión a las OES y que eventualmente podrían brindar un servicio para el desarrollo de capacidades de gestión de estos emprendimiento. Se trata de programas de apoyo al emprendimiento y proyectos institucionales, como el mismo Empreverde o EAFIT Social, así como un nuevo formato de modelo de negocio conocido como “hacks”, además de los servicios de consultoría “tradicional”. Haciendo un zoom sobre estas alternativas se observa que la mayoría de ellas corresponde a iniciativas de gobierno o universitarias y que solo dos son ofertas que provienen de particulares (los consultores y las agrupaciones Hack), pero que ninguna de ellas se especializa en un servicio de modelado de negocio y direccionamiento estratégico para las OES.

Este hallazgo, junto con lo encontrado en el análisis de viabilidad financiera del emprendimiento, presenta un panorama favorable para la idea de negocio de este trabajo de grado y permite continuar avanzando en la construcción de un “Plan A” a un “plan que funcione”, como indica Maurya al referirse a la metodología *Running Lean*.

### **Contraste de resultados frente a los riesgos identificados en el *Lean Canvas***

Así, habiendo realizado el proceso de análisis en dos niveles de la información obtenida en el ejercicio de observación, se realiza a continuación el último nivel de análisis, que consiste en contrastar estos hallazgos y evidencias con respecto a los riesgos identificados en el *Lean*

*Canvas*. Recordemos que en la metodología *Running Lean* se establecen tres tipos de riesgo: los relacionados con el Cliente, con el Producto y con el Mercado.

En el caso del modelo de negocio puesto a prueba en el ejercicio de observación, el riesgo “Cliente”, que busca identificar posibles fallas que puedan existir en la construcción del camino hacia el cliente, advertía lo siguiente: “El segmento de clientes es demasiado amplio y no se logran distinguir características distintivas del perfil del cliente”. El diagnóstico realizado en torno a este elemento indica que efectivamente el segmento de clientes es demasiado amplio, ya que como se especifica en el análisis de la matriz MIA 1 incluye organizaciones que operan con diferentes enfoques, como es el caso de las “organizaciones sin fines de lucro” y las “empresas sociales”, lo cual dificulta precisar el nicho y las características del cliente, a quienes estaría dirigido el servicio ofrecido. Por esta razón, es necesario redefinir el nicho de mercado, para lo cual los hallazgos presentan tres opciones, con las cuales se podría reformular el target, a saber: los organismos sin fines de lucro, las empresas sociales con poco tiempo en el mercado y las empresas sociales que llevan tiempo operando (como Empreverde y e-Coral).

En lo relacionado con el riesgo “Producto”, que busca determinar si el producto que se pretende desarrollar es el apropiado, en el *Lean Canvas* se identificaron tres riesgos específicos:

- a) Es posible que los tres problemas identificados en el *Lean Canvas* no correspondan a las principales problemáticas de las organizaciones de emprendimiento social.
- b) Las soluciones propuestas pueden ser confusas cuando se contrastan con la Propuesta Única de Valor.
- c) Existe la posibilidad de que el concepto de “Consejería” cause confusión en el cliente y que la Propuesta de Valor no sea distintiva.

Con respecto al riesgo específico sobre los problemas identificados (financiamiento, gestión y estimación del valor económico del impacto social), tal y como concluyó el análisis de la Matriz MIA 2, los tres problemas sí existen y son reconocidos como tal por los entrevistados, quienes consideran que el desafío más prioritario es la Capacidad de Gestión. Se encontró una distinción de acuerdo al grado de madurez de los emprendimientos entre las necesidades de “gestión empresarial”, desafío más apremiante para los emprendimientos iniciales o pequeños que deben lograr una gestión eficiente como empresa, y la necesidad de “direccionamiento o gestión estratégica”, que es un desafío de las empresas ya establecidas que buscan potencializar sus posibilidades de desarrollo. Adicionalmente, se identificaron dificultades para el “mercadeo, comercialización y posicionamiento de marca de los productos y servicios de los emprendimientos sociales”, lo cual es una necesidad común tanto para los emprendimientos pequeños como para los ya establecidos.

En lo que refiere al segundo riesgo específico, sobre la comprensión de la solución propuesta con respecto a la PUV, no se evidenció ninguna confusión por parte de los actores entrevistados entre la solución y la PUV puesta a su consideración.

Finalmente, el tercer riesgo específico del “Producto” aborda dos aspectos distintos: comprensión del concepto de consejería y distinción de la PUV. En lo que refiere a la comprensión del concepto de Consejería, la presentación del servicio solo despertó la duda en uno de los entrevistados (e-CORAL), lo cual se despejó al explicar que se trata de un

servicio de acompañamiento. Los otros entrevistados comprendieron el alcance del término Consejería, pero es evidente que el interés que despierta la propuesta se relaciona con el proceso de “acompañamiento”, por lo cual sería más adecuado utilizar este término en la formulación de la PUV.

Por otro lado, sobre el carácter distintivo de la Propuesta Única de Valor, tal y como se detalló en el análisis de la Matriz MIA 4, la PUV planteada en el *Lean Canvas* contiene varios de los elementos recomendados en el análisis. Sin embargo, aunque la PUV no está equivocada por completo, requiere de varios ajustes que atiendan la expectativa y la demanda que formulan las OES analizadas.

Finalmente, en lo relacionado con el riesgo “Mercado”, que alude a la eventualidad de desarrollar un negocio que sea inviable, este se identificó en el *Lean Canvas* de la siguiente manera: “Es posible que no sea claro para el cliente ni los beneficios ni el formato de entrega del servicio ofertado”. Al igual que en el riesgo anterior, este enunciado enmarca dos elementos distintos: los beneficios del servicio y el formato de entrega. En lo que respecta a este último, los hallazgos demuestran que la propuesta de servicio de consejería, con una modalidad de acompañamiento a lo largo del proceso, fue bien comprendida por los entrevistados y la idea fue inclusive retomada por ellos cuando se evaluó la solución deseada y se establecieron los elementos clave la propuesta de valor (matriz MIA 4), por lo cual, si bien se recomienda subrayar el aspecto “acompañamiento” de la propuesta, los resultados muestran una comprensión adecuada del servicio ofrecido y del formato de entrega.

En lo que refiere a los beneficios que ofrece el servicio propuesto, la situación difiere, ya que según se muestra en el análisis de la Matriz MIA 3, MIA 4 y MIA 5, los beneficios no están formulados de manera clara y explícita en la actual PUV del *Lean Canvas*. El análisis permite concluir que la Propuesta de Valor debe formular claramente el beneficio que obtendrá la empresa que reciba el servicio de consejería/acompañamiento y debe también indicar explícitamente el tangible que entregará. Estos dos elementos son fundamentales para proponer una PUV que sea atractiva para el cliente potencial.

Así, el trabajo de campo permitió completar el proceso de análisis de la Fase Ajuste Problema-Solución (comprender el problema y definir una solución para corregir el rumbo de la idea de negocio explorada). Cabe recordar que esta fase corresponde al primer momento de un emprendimiento según la metodología *Running Lean*. Como se señaló al principio de este capítulo, la fase de Ajuste Problema-Solución tiene dos grandes objetivos: determinar si existe un problema que necesite ser solucionado y definir una solución a este problema. La metodología plantea que una vez alcanzados estos dos objetivos se podrá llegar a la definición de los elementos claves que integrarán el Producto Mínimo Viable que se deberá construir y llevar a la siguiente Fase del emprendimiento: el Ajuste Producto-Mercado. Igualmente la metodología prevé que para llegar a este último punto el Modelo de Negocio o *Lean Canvas*, deberá ser ajustado tantas veces como sea necesario para corregir el rumbo y asegurar un Plan que tenga posibilidades de éxito.

En el caso de esta investigación, comparando los resultados de este primer ciclo de experimentación con los objetivos de la Fase Ajuste Problema-Solución, se evidencia lo siguiente:

- Mediante la Documentación del Plan A se logró un acercamiento importante a la comprensión del problema. La investigación bibliográfica permitió definir las



nociones del problema y en el *Lean Canvas* se establecieron tres problemas: dificultad de obtener financiamiento, necesidad de desarrollar capacidades para la gestión y necesidad de estimar el valor económico del impacto social de los emprendimientos. Como demuestra el ejercicio de campo las organizaciones de emprendimiento social experimentan estos tres desafíos, aunque la ponderación y prioridad que le otorgan difiere en cada una de ellas. En este contexto, al término del estudio del primero de los dos objetivos de la Fase Ajuste Problema-Solución (comprender el problema), se concluye que los problemas planteados en el *Lean Canvas* son similares a lo encontrado en el terreno, observando que el principal desafío que enfrentan los organismos de emprendimiento social es la Capacidad de Gestión. Igualmente se concluye que esta problemática tiene tres variantes, que sin duda marcarán el redireccionamiento del modelo de negocio planteado en esta investigación: necesidades en gestión empresarial, en direccionamiento o gestión estratégica y, dificultades de mercadeo, comercialización y posicionamiento de marca.

- En cuanto al segundo objetivo de la Fase Ajuste Problema-Solución, la solución definida para la problemática Capacidad de Gestión fue la de “asesorar y acompañar al Gerente o al equipo de la empresa en la elaboración, revisión, diseño y ejecución de su plan de negocio y estrategia empresarial”. El ejercicio de campo buscó comprobar la pertinencia de esta solución, así como su aceptación. La presentación del servicio se planteó con la pregunta “¿La organización o empresa estaría interesada en un servicio de consultoría que acompañe al gerente o al equipo de la empresa en la elaboración, revisión, diseño y ejecución de modelos de negocio y estrategia empresarial?”, la cual sirvió de detonante para explorar con los entrevistados, tanto sus apreciaciones y reacciones como los elementos de la solución deseada y de la propuesta de valor. Los resultados mostraron que tanto la solución como la propuesta única de valor proyectadas en el *Lean Canvas* deben ser reconsideradas y modeladas de manera a incorporar los aprendizajes resultantes de este ejercicio de exploración, que son: las organizaciones de emprendimiento social se interesan por un servicio de acompañamiento que fortalezca la capacidad de gestión y cuya propuesta de valor formule claramente el beneficio que obtendrá la empresa asesorada e indique de manera explícita el tangible que entregará.

De este modo, en este primer experimento se logró comprender el problema y se confirmó que el problema planteado o supuesto de la idea de negocio es similar al identificado en el análisis del problema. Con los resultados del experimento se puede afirmar que se logró alcanzar el primero de los dos objetivos de la Fase Ajuste Problema-Solución (determinar si existe un problema que necesite ser solucionado). Sin embargo, en lo que corresponde a la “definición de una solución”, la investigación solo permitió identificar los elementos que se deben modificar en la solución planteada y, más importante aún, se lograron identificar las características, tanto de la solución como de la PUV que los clientes potenciales esperan les sean ofertadas. Por lo tanto, se debe replantear el modelo de negocio, corrigiendo el rumbo hacia la elaboración de una solución que atienda las expectativas del mercado, lo cual requiere realizar un nuevo ciclo de experimentación (crear-medir-aprender), que compruebe la pertinencia y aceptación de la propuesta modificada. Solo de esta manera se podrá alcanzar el segundo objetivo de la Fase Ajuste Problema-Solución, lo cual marcará la continuación del emprendimiento.

### 5.3.4 Cierre del ciclo: Pivotar

Como se explicó en la presentación de la metodología *Running Lean*, la particularidad de este método consiste en que permite probar una idea de negocio e irla ajustando hasta obtener un modelo de negocio con posibilidades de éxito. Tal como lo muestran los resultados del trabajo de exploración, a pesar de que los problemas identificados coinciden con la realidad del mercado, el modelo de negocio que se planteó para esta investigación presenta varias deficiencias. Siguiendo el procedimiento preconizado por esta metodología, el paso a seguir en esta situación es “corregir el rumbo” y replantear el modelo de negocio a la luz de los hallazgos y enseñanzas obtenidas en el ejercicio de experimentación.

Esta situación, si bien es alentadora ya que valida varios de los supuestos del modelo de negocio planteado y estimula a continuar con el ciclo de diseño de la idea de negocio, implica un ajuste en el alcance del presente trabajo de investigación, por cuanto los hallazgos encontrados en el terreno no permiten determinar los elementos necesarios para diseñar el Producto Mínimo Viable (PMV). Sin embargo, como se dijo anteriormente, los aprendizajes que deja este primer ciclo “crear-medir-aprender”, permiten progresar en el diseño de la propuesta de negocio con un poco más de certeza, y permite también un replanteamiento inmediato de la idea de negocio y la creación de un nuevo *Lean Canvas* que ajuste la idea de negocio inicial y oriente su desarrollo hacia la construcción de un “plan que funcione”.

Teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo para realizar un nuevo ciclo de experimentación que conlleve al diseño del PMV, el presente trabajo de grado concluye con la elaboración, basada en los aprendizajes de la Fase Ajuste Problema-Solución, de un nuevo *Lean Canvas* que proporciona el insumo para la continuación de nuevos ciclos de experimentación que conduzcan al diseño de un modelo de negocio viable y con posibilidades de éxito. Para el desarrollo de este nuevo Canvas se continuó con los parámetros de la metodología del *Running Lean* presentados en este trabajo.

La indagación de terreno permitió corroborar que el principal problema de las OES está relacionado con la necesidad de desarrollo de capacidades a nivel de la gestión estratégica, la gestión administrativa y la gestión de mercadeo y comercialización. Tanto la gestión estratégica como las dificultades para el mercadeo están presentes en todas las OES entrevistadas, independientemente que se trate de emprendimientos que inicien o que ya se encuentren operando en el mercado desde hace años. Sin embargo, para las OES con menor tiempo de funcionamiento, la gestión estratégica, si bien importante, no es su necesidad más apremiante. Una situación diferente se aprecia respecto al Mercadeo y Comercialización, que es una necesidad común a todas las OES, a pesar de que lleven varios años de funcionamiento como es el caso de e-CORAL o del COLAM con sus 16 años de operación. Esta problemática va en concordancia con los resultados de la revisión bibliográfica que mostró desde un principio a este desafío como una de las dolencias de los emprendedores sociales, y por lo tanto una oportunidad de negocio para el emprendimiento que se pretende desarrollar a partir de los resultados del presente trabajo de grado.

En complemento a esta reflexión, se analizó también la factibilidad de desarrollar productos tangibles mediante un servicio de acompañamiento, tanto en gestión estratégica como en mercadeo y comercialización. A este respecto, se considera más viable lograr resultados a corto y mediano plazo en el campo del mercadeo y comercialización que en el de la gestión

estratégica, donde para obtener resultados se requiere muchas veces de cambios estructurales en la organización y cuyos efectos difícilmente se pueden apreciar en el corto plazo.

Con este ejercicio de proyección se llegó a la conclusión que el desafío en mercadeo y comercialización es una problemática factible de ser abordada con una propuesta de negocio que se ajuste a las necesidades de las organizaciones de emprendimiento social, y que puede traducirse en una propuesta de valor que responda a los requerimientos y “condiciones” del grupo estudiado, con el fin de que la propuesta de negocio sea atractiva para este tipo de organizaciones. De este modo, se redireccionó el *Lean Canvas* para atender la problemática de “Dificultades en mercadeo, comercialización y posicionamiento de marca de los productos y servicios de las organizaciones de emprendimiento social”, proponiendo como solución un “servicio de acompañamiento en diseño y ejecución de estrategias de mercadeo y comercialización”.

Otro elemento clave en la reelaboración del *Lean Canvas* es el Segmento de Clientes. Tal como se expuso, tanto en la identificación de riesgos como en los resultados de la entrevista con la experta-académica, la segmentación que se había realizado en el Canvas original era demasiado extensa y dificultaba, no solo la identificación del nicho de mercado sino también el buen direccionamiento de la propuesta de negocio. Así pues, en la redefinición del modelo de negocio respecto del segmento de clientes, lo primero que se tuvo en cuenta fue la distinción que surgió de los resultados del experimento, a propósito de las diferencias entre los distintos tipos de organizaciones de emprendimiento social.

Con lo aprendido en el terreno se pudo hacer una clara diferenciación entre las empresas sociales y las organizaciones sin fines de lucro, hallando que estas últimas presentan resistencias para modificar su estructura de consecución de fondos, es decir, resistencia para implementar una gestión empresarial. Este elemento fue importante en la segmentación del público meta, pues las estrategias de mercadeo y comercialización presuponen una conciencia y apertura para trabajar bajo las leyes del mercado y competir en él como una empresa “cualquiera”.

La segunda variable considerada para segmentar los clientes, y que también fue un elemento marcante en los resultados del experimento, fue la diferencia entre los emprendimientos que apenas inician de aquellos que, cuando menos, han completado la fase de Ajuste Problema-Solución. De este modo se incluyó como factor de diferenciación una estimación del monto de facturación anual mínimo que deberían lograr estos emprendimientos para poder pagar los servicios de consejería, dando como resultado que el segmento de clientes para el modelo de negocios reformulado será “Organismos de emprendimiento social que desarrollen actividades con ánimo de lucro y que facturen cuando menos 27 mil dólares USD anuales (\$80’000.000 COP)”.

La corrección del modelo de negocio, no solo radica en el redireccionamiento de la problemática atendida, pasando de la “gestión estratégica” a la “gestión en mercadeo y comercialización” y del foco en el segmento de clientes de emprendimientos sociales con fines lucrativos. Los ajustes más importantes al modelo se pueden observar en la formulación de la Propuesta Única de Valor, con los tres elementos clave que deben caracterizarla según lo identificado en el terreno, a saber: un servicio de acompañamiento, que provea un beneficio evidente y que desarrolle un producto tangible para la empresa. Así, la Propuesta Única de Valor quedó planteada en los siguientes términos: “te acompañamos en el diseño y

ejecución de proyectos para la comercialización de tu producto/servicio, que capitalice el valor social de tu empresa y te ayude a ganar clientes”.

Otro elemento distintivo de la PUV reformulada es la capitalización del valor social de la empresa, siendo este punto el que distingue la oferta de servicio, pues por un lado deja claro que el modelo se dirige a organizaciones con impacto social (OES), donde se busca aprovechar y poner en evidencia el aporte social que su trabajo genera, buscando así “valorizar” esta característica, que distingue un emprendimiento social de un emprendimiento comercial.

Finalmente, la tercera peculiaridad de la nueva PUV refiere al beneficio de la asesoría, orientado a la comercialización de los productos/servicios de la empresa asesorada (el tangible), el cual se encuentra formulado en la expresión “ganar clientes”, que implica un aumento en los ingresos de la empresa. Tal relación se refuerza en la formulación del discurso High Concept: “te ayudamos a pensar y desarrollar proyectos que apoyados en el mercadeo potencien tu empresa y generen ingresos”.

El último bloque del Canvas que orienta la corrección del modelo de negocio fue la dupla “Estructura de Costes - Flujos de Ingresos”. La reformulación de estos bloques partió del modelo de trabajo que se propone en la Propuesta de Valor, y que consiste en trabajar con las empresas asesoradas bajo la modalidad “por proyectos”, es decir, prestando el servicio de asesoría y acompañamiento para la ejecución de proyectos específicos. Se considera que este método de trabajo no solo facilita y delimita la proyección del servicio a ofertar, sino que también permite implementar un modelo de ingresos que corresponda con las etapas concluidas o hitos alcanzados en cada proyecto.

El cálculo de los montos del flujo de ingresos y de la estructura de costes se realizó con base en la estimación del tiempo de trabajo mínimo necesario para obtener los primeros resultados de una estrategia básica de mercadeo y comercialización, así como en la capacidad de producción que el emprendimiento auspiciado por la emprendedora – investigadora podría comprometer. Así, se estimó que el tiempo de duración promedio de un proyecto sería de un año y que se tendría la capacidad de ejecutar hasta cuatro proyectos anualmente.

Adicionalmente, también se planteó que la relación con la red de proveedores y equipo profesional necesario para garantizar el logro de resultados (profesionales de mercadeo, publicidad, diseño, estrategias web, ingeniero de sistemas, líder de proyecto, etc.) se realizará bajo un modelo de colaboración en la modalidad de “socio por proyecto”, donde la colaboración significa invertir tiempo y esfuerzo en la experimentación y la ejecución de los proyectos a los que serán invitados, obteniendo un retorno económico al finalizar exitosamente cada iniciativa.

Con base en estas premisas se determinaron los costos mínimos anuales de operación y los montos necesarios de ingresos para obtener un punto de equilibrio. Es importante resaltar que, tal como lo recomienda la metodología *Running Lean*, los flujos de ingresos se estimaron buscando el punto de equilibrio, es decir cubrir los costos de operación con los ingresos por la venta del servicio sin incluir todavía la ganancia esperada.

Así, los costos anuales para el funcionamiento del modelo de negocio del servicio de consejería en estrategias de mercadeo y comercialización serían de \$18.200 USD (\$54’600.000 COP), distribuidos de la siguiente manera:

- Pago de asociados o retribución financiera al equipo de trabajo de \$15.000 USD (\$45'000.000 COP).
- Costos de funcionamiento de \$1.200 USD (\$3'600.000 COP)
- Gastos de representación, relaciones públicas y comercialización de \$2,000 USD (\$6.000.000 COP).

En la definición de las fuentes y modalidades de ingreso se tuvo en cuenta los consejos de la experta-académica quien recomendó emplear modelos de pago “flexibles”, que en este caso se tradujo en el cobro de una cuota fija mensual y de una comisión sobre el beneficio que la empresa obtenga del servicio prestado.

De esta manera, se calculó que para cubrir los costos fijos de operación de la empresa de consejería, así como asegurar un flujo de caja con el cual cubrir el pago de las actividades de comercialización y asegurar un fondo para el pago de profesionales asociados será necesario prestar el servicio de acompañamiento a cuatro empresas con la siguiente estructura de ingresos:

- Una cuota mensual mínima de \$130 USD (\$390.000 COP), lo que representaría un monto anual de \$6.240 USD (\$18.720.000 COP).
- El monto restante necesario para lograr el punto de equilibrio resultará del cobro de una comisión sobre las ventas que genere cada proyecto ejecutado, estimando dicha comisión en un monto de \$3.000 USD (\$9'000.000 COP) por proyecto, lo que significa un ingreso estimado anual de \$12.000 USD (\$36'000.000 COP).

Como se explicó anteriormente, se trata de proyectos cuyo fin último es la comercialización de los productos o servicios de la empresa asesorada. Los costos de comisión serán del 50% sobre las utilidades del proyecto ejecutado, de tal forma que dicha comisión no provendrá del presupuesto de funcionamiento de la empresa, sino de la ganancia de las ventas que realice con el proyecto de acompañamiento. Igualmente, se plantea que para lograr posicionamiento en el mercado y la fidelización del cliente es necesario incentivar la recompra, por lo cual también se cobrará una comisión del 30% sobre las utilidades de las recompras efectuadas durante el año de ejecución del proyecto.

El porcentaje de comisión fue definido con base en el monto mínimo que sería necesario cobrar a cada empresa anualmente, buscando que este sea viable para empresas con recursos reducidos. Igualmente se buscó que fuera un porcentaje aceptable, teniendo como argumento que al finalizar el proyecto la “sociedad” caducará y las capacidades de mercadeo y comercialización implementadas serán parte de los activos de la empresa asesorada, la cual podrá en adelante seguir sacando provecho sin necesidad de compartir sus utilidades.

Este diseño de flujo de ingresos busca responder a la necesidad de plantear un modelo flexible y diferente que permita colaborar en contextos donde los recursos económicos son limitados, y las empresas tienen escaso capital de trabajo y una liquidez reducida. El pago por el servicio de acompañamiento estará sujeto al logro del resultado final del trabajo prestado. En este modelo el “riesgo” de la empresa es servir como sujeto de experimentación, mientras que el riesgo del servicio de consejería será el resultado que se obtendrá.

Si bien la propuesta de financiamiento es arriesgada, su planteamiento es permitido en una metodología donde los supuestos deben ser comprobados en el terreno. Así, la pertinencia

del diseño de la dupla Estructura de Costes – Flujos de Ingreso, deberá necesariamente ser validada en el terreno en los nuevos ciclos de experimentación que se realicen.

El recorrido y explicación del rediseño del *Lean Canvas* que se ha descrito en los párrafos precedentes busca introducir y presentar el resultado de la corrección del modelo de negocio planteado en este trabajo de grado. En este rediseño del Canvas se ajustaron todos los bloques, a excepción de las métricas clave, las cuales se consideraron pertinentes y en concordancia con el modelo, así como los bloques Canales y Ventaja Competitiva injusta, que sufrieron adaptaciones mínimas. Como se ha indicado, los resultados del ejercicio de investigación señalaron que era necesario prestar mayor atención a tres de las áreas del modelo negocio: la dupla problema-solución con su propuesta única de valor, la segmentación de clientes, y la proyección de la estructura de costes y el flujo de ingresos. Es por ello que estos tres bloques guían la reformulación del *Lean Canvas* y los bloques restantes fueron adaptados en consecuencia. La figura 16 presenta la nueva versión del *Lean Canvas* que resume los elementos anteriormente considerados.

<b>PROBLEMA</b>  Dificultades de mercadeo, comercialización y posicionamiento de marca de los productos y servicios de los emprendimientos sociales	<b>SOLUCIÓN</b>  Servicio de acompañamiento en diseño y ejecución de estrategias de mercadeo y comercialización.	<b>PROPUESTA ÚNICA DE VALOR</b>  Te acompañamos en el diseño y ejecución de proyectos para la comercialización de tu producto/servicio que capitalicen el valor social de tu empresa y te ayuden a ganar clientes.	<b>VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA</b>  - Manejo de metodologías en modelación de negocios - Equipo de colaboradores dispuesto a trabajar bajo un modelo de sociedad por proyecto	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>  Organismos de emprendimiento social que desarrollen actividades con ánimo de lucro y que facturen cuando menos 80 millones de pesos anuales.
<b>ALTERNATIVAS</b>  - Consultores privados - Agencias de mercadeo - Programas de apoyo al emprendimiento (Universidad o Gobierno)	<b>MÉTRICAS CLAVE</b>  <u>Adquisición:</u> Número de clientes objetivo que piden mayor información sobre el servicio. <u>Activación:</u> Número de solicitudes de servicios recibidas/ Número de servicios prestados <u>Retención:</u> Porcentaje de eventos de recompra/ Nivel de satisfacción del cliente <u>Ventas:</u> Pago por el servicio <u>Recomendación:</u> Número de clientes referidos	<b>DISCURSO HIGH CONCEPT</b>  Te ayudamos a pensar y a desarrollar proyectos que apoyados en el mercadeo potencien tu empresa y generen ingresos.	<b>CANALES</b>  - Alianzas con incubadoras de emprendimiento - Levantamiento de un repertorio de nuevos emprendimientos de triple impacto en Medellín y Bogotá y contacto por Boletín - Landing page	<b>EARLY ADOPTERS</b>  Directores/ Gerentes de emprendimientos cuyo modelo de negocio haya sido probado por Empreverde (alianza con Empreverde) y facturen con regularidad.
	<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b> - Costos de funcionamiento de la empresa (insumos, equipos, servicios, hosting, etc.) – 1200 USD/año - Costos de representación y operación ganar clientes – 2000 USD/año - Retribución financiera del equipo de trabajo – 15000 USD/año		<b>Calcula punto de equilibrio entre FI y EC:</b> 4 clientes con ventas anuales que den una comisión de 3 mil USD por proyecto	<b>FLUJOS DE INGRESOS</b>  1. Cuota fija mensual por desarrollo de proyecto -130 USD/mes 2. Comisión por venta de servicio o producto (50% de las utilidades) 3. Comisión por generación de recompra (2 recompras para generar fidelización cliente, 30% de las utilidades)

**Figura 16. *Lean Canvas* reformulado: Servicio de acompañamiento en mercadeo y comercialización para organizaciones de emprendimiento social**

*Fuente: Elaboración propia*

Con el rediseño del modelo de negocio se concluye la primera serie de los experimentos de la fase Ajuste Problema-Solución, respondiendo, tal como lo prevé la metodología, al objetivo de corregir el rumbo y rectificar la idea de negocio, así como ajustar el modelo como consecuencia de los hallazgos encontrados en el terreno. Como se dijo al inicio de este pasaje, la razón del rediseño del *Lean Canvas* es proveer un insumo que recupere los aprendizajes del trabajo de investigación y deje listo el terreno para realizar nuevos ciclos de experimentación, de tal manera que la emprendedora – investigadora pueda continuar en el

futuro con la construcción del emprendimiento en consejería de organizaciones de emprendimiento social.

Este *Lean Canvas* debe pasar por un nuevo ciclo “crear-medir-aprender”, con lo cual se podrán determinar los elementos necesarios para el diseño del Producto Mínimo Viable, a fin de avanzar en la construcción de este emprendimiento.

## 6 Conclusiones

El motor que activó y dirigió este trabajo de grado desde el principio hasta el final fue el marcado interés por conocer, de cerca, la realidad de las organizaciones de emprendimiento social y elaborar una oferta de servicio que las apoye en el cumplimiento de su misión. La intención de elaborar un modelo de negocio para brindar servicios de Consejería en modelos de negocio y direccionamiento estratégico partió de varias conjeturas, que la emprendedora– investigadora había ido construyendo a lo largo de su experiencia profesional. Estos supuestos moldearon una idea de negocio que pudo ser sistematizada y plasmada en un modelo susceptible de ser probado en el terreno, gracias al empleo de una metodología que da la oportunidad de partir de cero e ir construyendo en el camino. Así, la idea en cuestión pasó de ser un preconcepto a un *Lean Canvas* estructurado, analizado, puesto a prueba y remodelado, experimentando de este modo el proceso de pasos sistemáticos que conducen de un Plan A (un plan inicial) a un “Plan que funciona”, tal como promete Ash Maurya en la presentación de la metodología *Running Lean*. Si bien el alcance de esta investigación no concluye con el Plan funcionando, sí se termina con una corrección significativa de lo que en un inicio se planteó como idea de negocio, reuniendo en un nuevo *Lean Canvas* las enseñanzas que deja la aplicación del *Running Lean*.

A manera de conclusión, se termina este documento con el punteo de los principales aportes, aprendizajes y hallazgos recolectados a lo largo de la realización del trabajo investigativo.

**Como primer punto se hace un balance de los objetivos planteados en este trabajo de grado:**

El propósito principal de esta tarea académica era la de construir un modelo de negocio que respondiera a las necesidades y características de una empresa de consejería y acompañamiento para organizaciones de emprendimiento social. Con el fin de lograrlo se planteó en un primer momento caracterizar las problemáticas comunes de las organizaciones de emprendimiento social y enseguida identificar tanto el servicio de consejería a ofrecer como la propuesta de valor, para finalizar con el diseño de un modelo que permitiera la implementación de la empresa proyectada.

El recorrido realizado en la investigación permitió efectivamente conocer las principales problemáticas que enfrentan las organizaciones de emprendimiento social, recopilando información en la indagación bibliográfica y contrastándola con un grupo representativo de actores del ecosistema de emprendimiento social.

Siguiendo los pasos del *Running Lean*, las conjeturas del problema sirvieron de fuente para la construcción de un modelo de negocio para el ofrecimiento de un servicio de consejería que planteaba como propuesta de valor “*Te ayudamos a identificar y desarrollar soluciones*

*para potenciar tu modelo de negocio acompañándote en su implementación a lo largo de todo el proceso, por medio de una célula de trabajo integrada por un grupo internacional y multidisciplinario de expertos que darán a tu empresa consejo y asesoría”,* asumiendo que esta promesa estaría a la altura de las expectativas del mercado y conduciría al avance de este emprendimiento hacia nuevas etapas.

Los resultados, hallazgos y evidencias resultantes del ejercicio de observación y exploración en el terreno, así como la identificación y jerarquización de riesgos, dejaron como evidencia que la idea de negocio planteada, si bien había acertado en la identificación de las problemáticas de las organizaciones de emprendimiento social, presentaba falencias importantes en el modelo. Ante esta situación y con el propósito de completar el diseño de un modelo de negocio que viabilice la puesta en marcha de la empresa proyectada, se “corrigió el rumbo”, ajustando la propuesta a la luz del aprendizaje que dejó el ejercicio de exploración y proponiendo un nuevo *Lean Canvas* que queda a la espera de ser probado en un nuevo ciclo “crear – medir – aprender”.

Al término de esta “travesía” se puede concluir que el ejercicio de investigación logró la construcción de un modelo de negocio que responde a las necesidades de las organizaciones de emprendimiento social, pero que requiere de nuevos ciclos de experimentación para afinar el servicio de acompañamiento y desarrollo de capacidades en comercialización y mercadeo de los productos y servicios de las organizaciones de emprendimiento social.

### **Como segundo punto se describen los principales aprendizajes que deja el empleo de la metodología *Running Lean*, así como el marco teórico utilizado en esta investigación:**

Uno de los principales aprendizajes del proceso de investigación es el conocimiento que deja la formulación del Marco Teórico. Si bien se tenía una noción amplia sobre el método *Business Model Canvas* y se conocían someramente los principios del *Lean Startup*, el trabajo de documentación de las teorías sobre las que reposa el *Running Lean* incrementó significativamente la comprensión y el manejo de los conceptos de estas metodologías ágiles.

Con la intención de mostrar los pilares del método de Maurya y su estrecha relación con los aportes de Steven Blank, Eric Ries, Alexander Osterlwyer e Yves Pigneur, se profundizó en el manejo de modelos novedosos que conducen al pragmatismo, la obtención de resultados y el manejo de la incertidumbre en el desarrollo de una idea de negocio, elementos estos que confeccionan la nueva era de la gestión y modelación de negocios. Entre las principales capacidades desarrolladas en este trabajo de grado se identifica la habilidad adquirida para representar, en un solo lienzo, una idea de negocio; la destreza para reconocer y sintetizar los elementos claves de una propuesta; y la claridad para comprender y situarse fácilmente en el entramado que relaciona estas teorías de vanguardia.

Otro elemento marcante en el aprendizaje de estos métodos de trabajo fue “la aparente simpleza” de la lógica que emplean en la construcción de sus modelos, donde por ejemplo “sal del edificio y pregunta al cliente” son premisas sobre las que se construyen planteamientos profundos que llegan a ser tan complejos y difíciles de entender, como las explicaciones de Eric Ries sobre el *Lean Startup*, y que sin embargo son lo suficientemente poderosas como para marcar “nuevas rutas en un mismo océano”.

En lo que refiere a los aportes conseguidos con el empleo de la metodología *Running Lean*, se destaca la primera impresión que causa su aplicación: a pesar de presentarse como un método ágil en esta primera experiencia práctica, fue necesario estudiar el método con gran



detalle, de manera que permitiera comprenderlo correctamente, sistematizando los pasos que se debían seguir en su aplicación y guiándose por el material y herramientas de apoyo creadas en este trabajo de grado (recetas para aplicar el *Running Lean*), de modo a tener la certeza de estar aplicando correctamente la metodología. Si bien todo este proceso significó una dedicación exhaustiva para lograr el dominio de la metodología, el resultado final permite avalar la efectividad del *Running Lean*, pues se trata de un método robusto, eficiente y que permite alcanzar resultados.

Del mismo modo, otro elemento ampliamente apreciado en la aplicación del método es la posibilidad de ir comprobando, paso a paso, si se va por el buen camino o se requiere de alguna corrección. La principal enseñanza de esta cualidad se observó al contrastar los resultados del trabajo de exploración con los riesgos identificados en el *Lean Canvas*, donde se evidenció que los riesgos analizados advertían una debilidad en el Modelo de Negocio planteado en el *Lean Canvas*, que solo pudo ser confirmada después de haber realizado el primer ciclo de experimentación y haber puesto a prueba el Plan, tal como lo prescribe el método *Running Lean*. Observando esta situación, se puede concluir que la corrección al modelo pudo haberse realizado antes de salir a campo y que quizá una modificación temprana hubiera ahorrado pasos en el proceso de experimentación. Sin embargo, esta es una de las primeras enseñanzas que dejó el empleo por vez primera de la metodología de Ash Maurya.

Así, se destaca que el empleo de esta metodología de vanguardia para el desarrollo de modelos de negocio inyecta gran entusiasmo para seguir implementando el *Runnig Lean* en la continuación de la modelación de un servicio de acompañamiento para organizaciones de emprendimiento social y lograr transitar de la Fase de Ajuste Problema – Solución a las fases de consolidación y escalamiento del negocio.

## 7 Referencias

- Aguilar, F. (4 de Junio de 2015). *Plan de negocios vs. Modelo de negocios: La diferencia es que uno complementa al otro*. Recuperado el 25 de Mayo de 2016, de mediasplash.co: <http://www.mediasplash.co/2015/06/04/plan-de-negocios-vs-modelo-de-negocios-la-diferencia/>
- Alonso, V. (N.A. de Junio/Julio de 2012). Girar a tiempo. *WOBI - World of Business Ideas*, 17, págs. 89-94.
- Alter Eco. (16 de agosto de 2016). Obtenido de <http://www.altereco.com/>
- Andrade, S. (26 de 06 de 2013). *Running Lean, una receta para emprender con éxito*. Recuperado el 10 de 05 de 2016, de Innovacion.cl: <http://www.innovacion.cl/reportaje/running-lean-una-receta-para-emprender-con-exito/>
- Andreaus, M. (S.F.). Algunas reflexiones sobre la naturaleza emprendedora de la cooperación social. En M. E. Vargas, M. P. Podestá, & U. EAFIT (Ed.), *Base de la Empresa Social: Las Cooperativas Sociales* (Vol. I, págs. 145-177). N.A., Colombia: Gobernación de Antioquia.
- Blank, S. (14 de Enero de 2014). *Do Pivots Matter?* Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de [steveblank.com](http://steveblank.com): <https://steveblank.com/2014/01/14/whats-a-pivot/>
- Blank, S. (14 de Octubre de 2014). *No Business Plan Survives First Contact With Customers. 2 Minutes to See Why*. Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de [steveblank.com](http://steveblank.com): <https://steveblank.com/2014/10/14/no-business-plan-survives-first-contact-with-customers-2-minutes-to-see-why/>
- Blank, S. (29 de Abril de 2010). *Teaching Customer Development and the Lean Startup – Topological Homeomorphism*. Recuperado el 8 de Julio de 2016, de [steveblank.com](http://steveblank.com): <https://steveblank.com/2010/04/29/teaching-customer-development-and-the-lean-startup---topological-homeomorphism/>
- Blank, S. (31 de Agosto de 2009). *The Customer Development Manifesto: Reasons for the Revolution (part 1)*. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de [steveblank.com](http://steveblank.com): <https://steveblank.com/2009/08/31/the-customer-development-manifesto-reasons-for-the-revolution-part-1/>
- Blank, S. (N.A. de Mayo de 2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Path to the Epiphany: The customer development model. En S. Blank, & B. Dorf, *The Startup owner's manual* (Vol. I, págs. 19-30). Pescadero, California: K&S Ranch, Inc. Publishers.
- Borgaza, C., & Depedri, S. (S.F.). Peculiaridad y modelos de las cooperativas sociales. En M. E. Vargas, M. P. Podestá, & U. EAFIT (Ed.), *Base de la Empresa Social: Las cooperativas sociales* (Vol. I, págs. 39-75). N.A., Colombia: Gobernación de Antioquia.

- Burkett, I. (S.F de S.F. de 2013). *Using the business model Canvas for social enterprise design*. Recuperado el 16 de Julio de 2016, de knode.com.au: [http://knode.com.au/wp-content/uploads/Knode\\_BusModCanv4SocEntDesign\\_E1LR\\_30p.pdf](http://knode.com.au/wp-content/uploads/Knode_BusModCanv4SocEntDesign_E1LR_30p.pdf)
- Comisión Europea. (2011). *Construir un ecosistema para promover las empresas sociales en el centro de la economía y la innovación sociales*. Bruselas: Comisión Europea.
- Conseil Canadien pour la coopération internationale. (N.A. de Julio de 2012). *Budget 2012 : analyse du CCCI*. Recuperado el 3 de Febrero de 2016, de CCCI: [http://www.ccic.ca/\\_files/fr/what\\_we\\_do/2012\\_08\\_CCIC\\_Initial\\_Analysis\\_Budget\\_2012.pdf](http://www.ccic.ca/_files/fr/what_we_do/2012_08_CCIC_Initial_Analysis_Budget_2012.pdf)
- Curto, M. (N.A. de N.A. de 2012). El emprendimiento social: estructura organizativa, retos y perspectivas de futuro. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*(14), págs. 1-24.
- Curto, M. (N.A. de N.A. de 2012). Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*.(13), págs. 1-24.
- Dees, G., & Anderson, B. (N.A de N.A de 2006). Framing a theory of social entrepreneurship Building on two schools on practice and thought. *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, 3(1), págs. 39-66.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (N.A. de N.A. de 2012). El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(75), págs. 7-34.
- García, N., Acero, I., & Martin, E. (N.A de N.A de 2014). Fuentes de financiación de las entidades no lucrativas: orientaciones para un cambio de modelo en España. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XX(2), págs. 336-350.
- Guzmán, A., & Trujillo, M. (N.A. de N.A. de 2008). Emprendimiento social - Revisión de literatura. *Revista Estudios gerenciales*, XXIV(109), págs. 105-125.
- Herrero, M. (S.F de S.F. de 2015). *Las empresas sociales: un grupo en expansión en el ámbito de la Economía Social. Identificación y análisis de las características identitarias de la empresa social europea y su aplicación a la realidad de los Centros Especiales de Empleo de la economía e a.* (U. d. Valencia, Ed.) Obtenido de mobiroderic.uv.es: [http://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/52971/TESIS\\_Mercedes\\_Herrero\\_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/52971/TESIS_Mercedes_Herrero_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Holguin, L. (N.A. de S.F. de 2012). *Budget fédéral 2012 : l'aide internationale fortement touchée*. Recuperado el 3 de febrero de 2013, de Oxfam: [http://oxfam.qc.ca/communiqués/2012-03-30\\_budget-f-d-ral-2012-l-aide-internationale-fortement-touch-e](http://oxfam.qc.ca/communiqués/2012-03-30_budget-f-d-ral-2012-l-aide-internationale-fortement-touch-e)
- IESDE. (9 de Noviembre de 2012). *El Modelo Canvas de Alexander Osterwalder*. Recuperado el 3 de Julio de 2016, de IESDE Puebla: <http://iesde.blogspot.com.co/2012/11/el-modelo-canvas-de-alexander.html>

- IRECOOP Lombardia. (2003). La Cooperativa Social: En los orígenes de la cooperación solidaria. En M. E. Vargas, M. Podestá, & U. EAFIT (Ed.), *Base de la Empresa Social: Las cooperativas sociales* (Vol. I, págs. 3-37). N.A., Colombia: Gobernación de Antioquia.
- La Bolsa Social. (15 de Agosto de 2016). *Empresas sociales con éxito*. Recuperado el 15 de 08 de 2016, de La Bolsa Social: <https://www.bolsasocial.com/blog/empresas-sociales-con-exito/>
- Márquez, J. (N.A. de Diciembre de 2010). Innovación en Modelos de Negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*(1), págs. 30-47.
- Maurya, A. (19 de Septiembre de 2012). La vida es demasiado corta para construir algo que nadie quiere. (J. Megias, Entrevistador)
- Maurya, A. (2014). *Running Lean. Cómo iterar de una Plan A a un plan que funciona* (2a edición ed.). (O. M. Inc., Ed.) La Rioja, España: Universidad Internacional de la Rioja.
- Maurya, A. (N.A: de Agosto de 2011). *How to document your Business Model on 1 page*. Recuperado el 19 de Mayo de 2016, de [leanstack.com](http://leanstack.com/businessmodelcanvas/): <https://leanstack.com/businessmodelcanvas/>
- Megias, J. (12 de Octubre de 2012). *Lean Canvas, un lienzo de modelos de negocio para Startups*. Recuperado el 6 de Junio de 2016, de [javiermegias.com](http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/): <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>
- Megias, J. (29 de Noviembre de 2011). *Herramientas: El lienzo de modelos de negocio*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de [javiermegias.com](http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/): <http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>
- Osterwalder, A. (29 de Noviembre de 2011). *From Business Plan to Business Model*. (Aaltoes, Productor) Recuperado el 18 de Mayo de 2016, de [youtube.com](https://youtu.be/jMxHApqemoU): <https://youtu.be/jMxHApqemoU>
- Osterwalder, A., & all. (2015). *Diseñando la propuesta de valor* (1a edición ed.). (I. John Wiley & Sons, Ed.) Bogota, Colombia: Editorial Delfín Ltda.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. USA, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Pineda, C. J. (1999). Modalidades institucionales de la economía solidaria. En C. J. Pineda, *Las empresas de la economía solidaria en Iberoamérica*. (págs. 64-75). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Priede, T., López-Cózar, C., & Rodríguez, A. (N.A. de N.A. de 2014). Análisis del marco Económico-jurídico específico para los emprendedores sociales. Un estudio comparado entre diversos países. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(80), págs. 5-28.

- Red Creativa. (10 de Agosto de 2016). *10 ejemplos de emprendimientos sociales*. Obtenido de Red Creativa: <http://www.redcreactiva.org/noticia/10-ejemplos-de-emprendimientos-sociales>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York, Estados Unidos: Crown Business.
- Ries, E. (S.F. de S.F. de S.F.). *The Lean Startup methodology*. Recuperado el 14 de Junio de 2016, de [theleanstartup.com](http://theleanstartup.com/principles): <http://theleanstartup.com/principles>
- Rodríguez, A., & Ojeda, E. (N.A. de Julio de 2013). El modelo de negocio: La lógica para hacer diner y crear valor. *Debates IESA*, 18(3), págs. 37-41.
- Salgado, E. A. (2008). Qué es y qué no es la Economía Solidaria. Capítulo 2. En E. A. Salgado, *Nueva visión de la economía solidaria* (págs. 19-26). Bogotá, Colombia: Universidad La Gran Colombia.
- Sanchez, X. (S.F de S.F. de S.F.). *Aprende a crear tu negocio con Customer Development*. Recuperado el 26 de Mayo de 2016, de *emprenderalia magazine*: <http://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-tu-startup-con-customer-development/>
- SEKN-Social Enterprise Knowledge Network. (2006). La generación de valor social y de valor económico. Capítulo 10. En: S.-S. E. Network, & D. R. Banco Interamericano de Desarrollo (Ed.), *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica* (págs. 283-310). Washington, D.C.: Editorial Planeta.
- SustainAbility. (28 de Marzo de 2007). *Growing Opportunity: Entrepreneurial Solutions to Insoluble Problems*. Recuperado el 4 de Agosto de 2016, de [sustainability.com](http://www.sustainability.com/library/growing-opportunity#.V6M2qJMrJE4): <http://www.sustainability.com/library/growing-opportunity#.V6M2qJMrJE4>
- Vargas, M. E., & Podesta, M. P. (S.F.). *Base de la empresa social: Las cooperativas sociales* (Vol. I). (U. EAFIT, Ed.) N.A., Colombia: Gobernación de Antioquia.
- Vispo, E., & Ramos, R. (15 de agosto de 2016). “Muhammad Yunus: la revolucion de los pobres”. Recuperado el 2016, de <http://www.revistafusion.com/2000/octubre/rep085.htm>
- Weinberger, K. (N.A. de Junio de 2009). *Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. (N. A. Inc, Ed.) Recuperado el 12 de Mayo de 2016, de [nathaninc.com](http://www.nathaninc.com): <http://www.nathaninc.com/sites/default/files/Pub%20PDFs/LIBRO%20PLAN%20DE%20NEGOCIOS%5B1%5D.pdf>

## Listado de Figuras

Figura 1. Nombres y forma jurídica del emprendimiento social en Europa y Estados Unidos.....	5
Figura 2. Tipología de las empresas sociales propuesta por Martha Curto Grau .....	7
Figura 3. Plan de negocio vs. modelos de negocio según Osterwalder.....	13
Figura 4. Reducción del riesgo y aumento paulatino de la inversión en el desarrollo del producto .....	15
Figura 5. Proceso Desarrollo de Clientes de Steve Blank y Bob Dorf.....	16
Figura 6. Circuito de retroalimentación “crear-medir-aprender” .....	17
Figura 7. Modelo de Negocio Canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.....	19
Figura 8. Comparación Modelo de Negocios Canvas vs. Lean Canvas.....	20
Figura 9. Orden en el que se deben llenar los bloques del Lean Canvas.....	21
Figura 10. Identificación y clasificación de riesgos con ayuda del Lean Canvas .....	25
Figura 11. Fases que atraviesa una propuesta de emprendimiento (Startup) para su validación .....	27
Figura 12. Procesos internos de las dos primeras fases de un emprendimiento .....	29
Figura 13. Guía para el llenado del Lean Canvas según Ash Maurya.....	32
Figura 14. Retos que enfrentan los emprendedores sociales .....	39
Figura 15. Lean Canvas para el Servicio de consultoría en modelo de negocio y estrategia empresarial.....	47
Figura 16. Lean Canvas reformulado: Servicio de acompañamiento en mercadeo y comercialización para organizaciones de emprendimiento social.....	86

## Listado de Tablas

Tabla 1. Diferencias en la perspectiva de llenado del Modelo de Negocio Canvas y el Lean Canvas .....	22
Tabla 2. Puntos clave para la ejecución del primer paso del método <i>Running Lean</i> .....	24
Tabla 3. Procedimiento para la identificación y jerarquización de riesgos del “Plan A”.....	26
Tabla 4. Comparativo de las problemáticas que enfrentan los organismos de emprendimiento social .....	40
Tabla 5. Identificación de la noción de solución para los problemas que enfrentan los organismos de emprendimiento social.....	41
Tabla 6. Identificación de la noción de segmento de clientes .....	42
Tabla 7. Estimación de ingresos para servicio de consejería en modelo de negocio y estrategia empresarial .....	45
Tabla 8. Matriz utilizada para la identificación de riesgos del Plan A .....	48
Tabla 9. Riesgos del Plan A y objetivos de exploración.....	54
Tabla 10. Guía de observación para realizar las entrevistas de exploración del Lean Canvas .....	56
Tabla 11. Matriz para la gestión de la información y análisis de los resultados de campo .....	68
Tabla 12. Correspondencia entre los elementos de la PUV y la Solución Deseada.....	76